



FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA SALES FORCE MLM HIGH DESSERT DI SURABAYA, SEMARANG DAN BANDUNG

Albertus Andry Soesilo Kurniawan

Abstrak

Seiring dengan pesatnya persaingan bisnis yang semakin kompetitif saat ini, maka berbagai bisnis bermunculan, salah satunya adalah bisnis MLM. Penelitian ini bertujuan (1) untuk menganalisis pengaruh antara kompetensi terhadap kerjasama tim upline-downline. (2) Untuk menganalisis pengaruh antara dukungan perusahaan terhadap kerjasama tim upline-downline. (3) Untuk menganalisis pengaruh antara proses pembelajaran terhadap kerjasama tim upline-downline. (4) Untuk menganalisis pengaruh antara kerjasama tim upline-downline terhadap kinerja sales force MLM.

Sampel pada penelitian ini adalah 100 orang sales force pada MLM High Dessert di Semarang, Surabaya dan Bandung. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda dengan asumsi klasik, dan uji validitas dan reliabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) semakin tinggi proses pembelajaran maka semakin tinggi kerjasama tim upline-downline. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi dibawah 0.05 sehingga hipotesis ketiga diterima. Nilai koefisien regresi sebesar 0.917. Artinya semakin tinggi proses pembelajaran maka semakin tinggi kerjasama tim upline-downline. (2) Semakin tinggi dukungan perusahaan maka semakin tinggi kerjasama tim upline-downline. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi dibawah 0.05 sehingga hipotesis kedua diterima. Nilai koefisien regresi sebesar 0.398. Artinya semakin tinggi dukungan perusahaan maka semakin tinggi kerjasama tim upline-downline. (3) Semakin tinggi kompetensi sales force maka akan semakin meningkatkan kerjasama tim upline-downline. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi dibawah 0.10 (10%) sehingga hipotesis pertama diterima. Nilai koefisien regresi sebesar 0.094. Artinya semakin tinggi kompetensi sales force maka semakin tinggi kerjasama tim upline-downline. (4) Semakin tinggi kerjasama tim upline-downline maka semakin tinggi kinerja sales force. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi dibawah 0.05 sehingga hipotesis keempat diterima. Nilai koefisien regresi sebesar 0.497. Artinya semakin tinggi kerjasama tim upline-downline maka semakin tinggi kinerja sales force.

Kata Kunci: kompetensi, dukungan perusahaan, proses pembelajaran, kerjasama tim upline-downline, kinerja sales force.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan pesatnya persaingan bisnis yang semakin kompetitif saat ini, maka berbagai bisnis bermunculan, salah satunya adalah bisnis MLM. Sejarah pertama kali digunakannya *Multi Level Marketing* (MLM) ini diawali oleh perusahaan makanan suplemen Amerika *Nutriline* pada sekitar tahun 1930-an yang selanjutnya merambah ke berbagai negara. Sesuai dengan sifatnya yaitu duplikasi, maka banyak perusahaan lain mengadopsi sukses sistem ini baik perusahaan lokal maupun dari berbagai negara lainnya. Bisnis *multi level marketing* tengah populer di Indonesia dan menjadi suatu trend baru dalam berbisnis, contoh: *High Desert*, *Oriflame*, *Amway*, *Forever Young*, *CNI*, *Cosway*, *UBS*, dan lain sebagainya.

Sistem penjualan *multi level marketing* dilakukan melalui penjualan langsung (*direct selling*). Sistem ini menjanjikan efisiensi tinggi karena bagi perusahaan *multi level marketing*, biaya untuk gaji tetap, biaya distribusi, dan biaya iklan hanya merupakan bagian kecil dari pengeluaran perusahaan.

Jika dipandang dari omset perusahaan, total omset nasional yang dihasilkan dari perusahaan MLM terus mengalami peningkatan. Menurut riset dari majalah *SwaPlus* Oktober 2005, pada tahun 2000 total omzet nasional sebesar Rp. 2,97 triliun, dan pada tahun 2003 mengalami peningkatan lebih dari dua kali lipat yaitu sebesar Rp. 6,24 triliun. Hal ini menarik untuk diteliti sebab bisnis MLM sampai saat ini sering mendapatkan tanggapan antipati dari masyarakat. Namun

justeru semakin banyak perusahaan baru yang muncul dengan menggunakan sistem pemasaran yang baru. Peran tenaga penjual (*sales person*) dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan telah lama menjadi salah satu strategi pemasaran. Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan hasil penjualan tidak lepas dari peran para tenaga penjual. Hal ini sejalan dengan pendapat Kotler (1997) yang menyatakan bahwa peran tenaga penjual sebagai wakil perusahaan yang berhubungan langsung dengan para konsumen, sehingga dapat mempengaruhi pelanggan untuk membeli atau tidak.

Perkembangan fenomenal *High Desert* selama beberapa tahun terakhir dan membuat namanya dikenal di kalangan rumah tangga Asia. Kesuksesan itu bersumber dari keefektifan produk *High Desert*, rencana bisnis yang unik, kelompok kerja manajemen yang dinamis, distributor yang sangat antusias dan bermotivasi tinggi, serta konsep bisnis yang saling membantu satu sama lain.

Harmoni Dinamik Indonesia didirikan tahun 1993 dan peluang bisnisnya yang menarik dalam waktu singkat menempatkan dirinya menjadi bisnis yang berorientasi untuk 'menolong sesama'. Saat ini, bisnis kami kian berkembang dengan banyaknya stokis/depo yang tersebar di seluruh Indonesia, melayani ratusan ribu distributor. High-Desert dengan visi "Menjadi perusahaan kelas dunia yang berdasar pada cinta dan kepedulian dalam membantu masyarakat meraih hidup yang lebih berkualitas" mengembangkan suplemen kesehatan alami dari produk perlebahan untuk meningkatkan kesehatan serta kualitas hidup Anda. Bahan-bahan yang bersumber dari produk perlebahan dipanen dan diseleksi secara seksama, kemudian diproses secara

alami, tanpa melalui pemanasan, sehingga kandungan nutrisi di dalamnya tetap terjaga secara optimal. Mengapa Produk-Produk High-Desert diproses tanpa menggunakan pemanasan? Penelitian membuktikan bahwa proses pemanasan akan mempengaruhi manfaat serta mengurangi kandungan nutrisi yang ada pada produk perlembaan.

Keadaan tersebut didukung dengan data penjualan yang selalu meningkat dari tahun ke tahun. Dari informasi awal diperoleh data penjualan dari jaringan MLM salah satu *Executive Diamond Director* pada PT. Harmoni Dinamik-*High Desert* di Surabaya. Secara umum data penjualan menunjukkan peningkatan antara 15%-17%. Penjualan pada tahun 2005 total sebesar Rp. 6.326.030.000,- dan data penjualan pada tahun 2006 meningkat total sebesar Rp. 7.366.517.000,- . berarti ada kenaikan sebesar 16,4%. Tetapi apabila dilihat dari prosentase fluktuasi dari bulan ke bulan dalam satu tahun, kenaikan prosentase tertinggi pada tahun 2005 terjadi pada bulan November sebesar 29,60% dan kenaikan prosentase tertinggi pada tahun 2006 terjadi pada bulan November 2006 sebesar 15,57%. Hal ini menunjukkan sama-sama terdapat adanya kenaikan prosentase penjualan terbesar di bulan November. Tetapi bila dibanding nilai prosentase di bulan November 2006 lebih kecil daripada nilai prosentase di bulan November 2005. Dapat disimpulkan bahwa terdapat penurunan nilai penjualan dan seharusnya angka prosentase di tahun 2006 sangat dimungkinkan untuk bisa mencapai prosentase melebihi angka prosentase pada tahun 2005. (Luky, 2008) Hal ini juga terus berlangsung hingga tahun 2012.

Adanya penurunan penjualan menunjukkan adanya penurunan kinerja

penjualan dalam *High Desert* mengindikasikan masalah yang menarik, sebuah upaya dalam mempromosikan penjualan dan mencetak seorang distributor yang handal, *smart, hardworking*, sangat diprioritaskan dalam usaha untuk meningkatkan omset yang didapatkan. Lebih jauh, permasalahan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada haruslah ditunjang dengan Sumber Daya Otak (SDO) yang inovatif dan peka terhadap perubahan yang selalu dinamis, yang tidak hanya memiliki *mindset work hard*, tetapi juga harus *work smart* (majalah SWA 26 Maret 2006).

Berdasarkan pada data diketahui adanya permasalahan yang terjadi yaitu pada kinerja sales MLM *High Desert* karena adanya penurunan omzet sehingga perlu diteliti lebih lanjut penyebabnya, khususnya terkait dengan kinerja salesforce yang merupakan ujung tombak pemasaran dalam MLM *High Desert*. Pada bulan Januari 2012 omzet lebih rendah daripada Januari 2011, sedangkan pada bulan Februari 2013 paling rendah daripada Februari 2011 dan 2012, pada bulan Maret 2013 yang terendah daripada bulan Maret 2012 dan 2011, pada bulan April 2013 hingga Juli 2013 juga demikian, sedangkan pada bulan Agustus 2012 hingga Desember 2012 adalah yang terendah. Ini menjadi permasalahan yang dihadapi pihak MLM *High Desert*.

Dari hasil observasi dan wawancara peneliti dengan beberapa salesforce MLM *High Desert* diketahui bahwa ada beberapa permasalahan seperti kerjasama antara *upline-downline* masih kurang solid, dan hal ini jadi mempengaruhi kinerja pemasarannya. Selain itu dukungan perusahaan dan kompetensi dengan training yang terkadang masih belum maksimal juga menjadi

permasalahan yang terjadi. Sebagian besar tidak mengikuti training secara lengkap seperti yang sudah disediakan oleh perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aqmala (2007) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara karakteristik distributor, dukungan perusahaan dan organisasi pembelajaran terhadap kerjasama tim dan kinerja pemasaran. Pengaruh karakteristik distributor, dukungan perusahaan dan organisasi pembelajaran terhadap kinerja distributor adalah positif sebesar 48,502. Angka ini masih relatif kecil, kinerja distributor harus lebih ditingkatkan lagi supaya peran distributor sebagai tenaga penjual dapat maksimal.

Constantin (2009) menyimpulkan bahwa kerjasama tim adalah hal penting dalam sebuah bisnis MLM karena menentukan keberhasilan penjualannya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hossan et.al. (2012) menyatakan bahwa promosi dan saluran distribusi adalah hal yang penting untuk meningkatkan keberhasilan bisnis MLM. Palmer dan Lewis (2009) menyimpulkan bahwa komunitas sosial atau jaringan penting untuk menentukan keberhasilan MLM. Hal ini juga didukung oleh penelitian Merlin (2012).

Menurut Chang (2001), bahwa kebutuhan komunitas mencakup: komunikasi yang efektif dan mendengarkan aktif, menyelesaikan konflik yang pasti muncul ketika orang bekerja dalam kelompok, dan menjaga motivasi diantara semua anggota tim. Penelitian yang dilakukan oleh Hutapea (2009) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompetensi sales force terhadap kerjasama tim. Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kerja sama tim terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Utama (2011) menyatakan bahwa kerjasama tim dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh McCroskey (2002) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kerja sama tim dan kinerja.

Semakin baik kompetensi karyawan menunjukkan memiliki tanggung jawab lebih baik, sehingga kerja sama tim antar upline dan downline semakin baik. Dengan adanya dukungan perusahaan dan proses pembelajaran yang semakin baik menunjukkan kerja sama tim lebih baik, kemudian hal ini akan berdampak kinerja sales. Maka berdasarkan pada masalah yang terjadi dan *reseach gap* tersebut penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sales force MLM.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang ada serta adanya fenomena di lapangan, maka permasalahan yang diangkat pada penelitian ini adalah tentang penurunan kinerja sales MLM (selama tahun 2013) sehingga menarik untuk diteliti faktor apakah yang mempengaruhinya. Rumusan masalah adalah bagaimana meningkatkan kinerja sales force MLM.

Adapun pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kerjasama tim *upline-downline* ?
2. Apakah terdapat pengaruh antara dukungan perusahaan terhadap kerjasama tim *upline-downline* ?

3. Apakah terdapat pengaruh antara proses pembelajaran terhadap kerjasama tim *upline-downline* ?
4. Apakah terdapat pengaruh antara kerjasama tim *upline-downline* terhadap kinerja sales force MLM?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh antara kompetensi terhadap kerjasama tim *upline-downline*.
2. Untuk menganalisis pengaruh antara dukungan perusahaan terhadap kerjasama tim *upline-downline*.
3. Untuk menganalisis pengaruh antara proses pembelajaran terhadap kerjasama tim *upline-downline*.
4. Untuk menganalisis pengaruh antara kerjasama tim *upline-downline* terhadap kinerja sales force MLM.

Penelitian ini memiliki kegunaan antara lain adalah :

1. Bagi pihak MLM, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam hubungannya untuk meningkatkan keberhasilan sales force nya dimasa mendatang.
2. Bagi kalangan akademisi, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian serupa dimasa mendatang.

2.TELAHAH PUSTAKA

2.1 Kinerja Sales Force

Kinerja penjualan adalah konsekuensi

dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu oleh tenaga penjualan dengan sikap, perilaku dan budaya kerja tertentu misalnya kecerdasan kerja atau keagresifan (Shapiro & Weitz, 1990). Sementara Mangkunegara (2005) menggambarkan kinerja penjualan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh tenaga penjualan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi kinerja penjualan adalah hasil yang dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas sebagai konsekuensi dari peran tenaga penjualan.

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2001). Menurut Trisnantoro dan Agastya (1996), kinerja merupakan proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan. Kane (1993) menjelaskan, kinerja sebagai rekaman hasil kerja yang diperoleh karyawan tertentu melalui kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Gibson (1996) menyatakan bahwa setiap karyawan mempunyai hasil kerja yang berbeda, sedangkan Casio (2003) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu jaminan bahwa seseorang pekerja atau kelompok mengetahui apa yang diharapkannya dan memfokuskan kepada kinerja yang efektif. McCloy *et al.* (1994) menyatakan bahwa kinerja adalah kelakuan atau kegiatan yang berhubungan dengan organisasi, di mana organisasi tersebut merupakan keputusan dari pimpinan. Dikatakan bahwa kinerja bukan *outcome*, konsekuensi atau hasil dari perilaku atau perbuatan, tetapi kinerja adalah perbuatan atau aksi itu sendiri, di samping itu kinerja adalah multidimensi sehingga untuk beberapa

pekerjaan yang spesifik mempunyai beberapa bentuk komponen kinerja yang dibuat dalam batas hubungan variasi dengan variabel-variabel lain. Stewart (1993) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu kecerdasan, stabilitas emosional, motivasi kerja, situasi keluarga, pengalaman kerja, kelompok kerja serta pengaruh eksternal.

Berdasarkan pada uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari seseorang serta memiliki berbagai multidimensi yang terbentuk dari proses komponen kinerja.

2.2. Kompetensi Sales Force

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menghadapi situasi dan keadaan didalam pekerjaannya. Kompetensi seseorang dapat dilihat dari tingkat kreativitas yang dimilikinya serta inovasi-inovasi yang diciptakan dan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu masalah.

Definisi lain menyatakan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang menjadi karakteristik dari performance yang berhasil dalam konteks yang spesifik (Crackin & Carol, 1998). Kompetensi merupakan aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior (Loma Dictionary, 1998).

Dari definisi-definisi tersebut di atas, terdapat tiga hal pokok yang tercakup dalam pengertian kompetensi, yaitu :

- a. Kompetensi merupakan gabungan berbagai karakteristik individu.
Kompetensi tidak terdiri dari satu karakteristik saja. Kompetensi

merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik dasar lainnya dari individu.

- b. Kompetensi selalu berkaitan dengan kinerja/perilaku.
Kompetensi tampil dalam bentuk kinerja/perilaku yang dapat diobservasi dan diukur (*measurable*). Jika potensi yang belum ditampilkan dalam bentuk perilaku yang dapat observasi/diukur tidak dapat dikategorikan sebagai kompetensi.
- c. Kompetensi merupakan kriteria yang mampu membedakan mereka yang memiliki kinerja yang unggul dan yang rata-rata.

Kompetensi bukan sekedar aspek-aspek yang menjadi prasyarat suatu jabatan, tetapi merupakan aspek-aspek yang menentukan optimalitas keberhasilan kinerja. Hanya karakteristik-karakteristik yang mendasari kinerja yang berhasil/efektif yang dapat dikategorikan sebagai kompetensi. Demikian karakteristik yang mendasari kinerja yang tidak efektif juga tidak dapat dikategorikan kedalam kompetensi. Oleh karena itu tidak semua aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja itu merupakan kompetensi. Kompetensi hanya merupakan aspek-aspek pribadi (sikap, keterampilan, motif, dan karakteristik lainnya) yang dapat diukur dan esensial untuk pencapaian kinerja yang berhasil. Kompetensi menghasilkan perilaku-perilaku kritical dalam pekerjaan yang membedakan mereka yang menampilkan kinerja yang superior dan yang tidak.

Kompetensi adalah sumber perubahan yang memiliki keterkaitan yang sangat erat

dengan perubahan sosial kemasyarakatan. Jika kondisi sosial kemasyarakatan berubah, maka kompetensi juga akan mengalami perubahan; demikian juga sebaliknya, jika kompetensi masyarakat meningkat, maka akan berdampak terhadap perubahan kondisi sosial masyarakat (Ornstein & Hunkins 1988 : 125)

Dalam sistem pemasaran MLM, distributor berperan sebagai tenaga penjual dari perusahaan dimana mereka akan melakukan promosi atas produk dan penginformasian atas bisnis yang mereka miliki sesuai sistem yang diberlakukan oleh perusahaan. Pembahasan tentang karakteristik distributor menjadi hal yang penting bagi perusahaan mengingat penjualan merupakan aktifitas yang memerlukan mental kuat dari para pelakunya. Distributor adalah bagian dari perusahaan yang menjalankan aktivitas penjualan.

Karakteristik tenaga penjual yang efektif mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi, berkembang, terstimulasi dan mampu mengatasi tantangan dari pekerjaannya. Dalam pekerjaannya dihasilkan bahwa tenaga penjual yang berkinerja tinggi adalah lebih inovatif, kreatif, dan mereka lebih terstimulasi oleh pekerjaan mereka dan bekerja keras, lebih loyal terhadap perusahaan, mencapai prestasi yang lebih besar dari pekerjaan mereka serta lebih berkemauan dalam mengambil resiko (Barker,1999).

Menurut William (2000), kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama menuju suatu visi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah

asaran organisasi. Itulah rangsangan yang memungkinkan orang bisa mencapai hasil yang luar biasa.

Menurut Kasali (1998), *teamwork* (kerjasama) dalam kelompok adalah suatu pengembangan dari manajemen strategi yang dilaksanakan oleh suatu organisasi atau insitusi. Kelompok merupakan unit yang fundamental dari unit organisasi dalam pengertian manajemen disebut sebagai dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Sifat saling mempengaruhi ini bisa formal dan informal, yang bersifat formal sebahagian besar meliputi kelompok komando yang terdiri dari manajer dan bawahannya. Sedangkan yang bersifat informal timbul secara spontan dalam lingkungan organisasi formal, tanpa dorongan manajemen. Tim adalah kumpulan orang. Apabila orang bergabung menjadi sebuah tim akan memiliki kebutuhan tertentu. Menurut Chang (2001), bahwa kebutuhan tersebut mencakup: komunikasi yang efektif dan mendengarkan aktif, menyelesaikan konflik yang pasti muncul ketika orang bekerja dalam kelompok, dan menjaga motivasi diantara semua anggota tim.

Penelitian yang dilakukan oleh Hutapea (2009) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompetensi sales force terhadap kerjasama tim. Maka dengan demikian dapat dikatakan semakin tinggi kompetensi maka akan semakin meningkatkan kerja sama tim. Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1: Semakin tinggi kompetensi sales force maka akan semakin meningkatkan kerjasama tim upline-downline.

2.3. Dukungan Perusahaan

Menurut Yusuf, ada beberapa ciri *Network Marketing* yang dapat memberi dukungan yang positif bagi Distributornya, diantaranya :

1. Reputasi Perusahaan

Reputasi perusahaan adalah pandangan atau persepsi atas perusahaan oleh orang-orang baik yang berada di dalam maupun yang berada diluar perusahaan (Miles dan Covin, 2000). Reputasi perusahaan berhubungan dengan sejarah atau riwayat perusahaan terutama dalam hubungannya dengan pihak lain, apakah memiliki kehidupan yang baik atau tidak dan apakah memiliki hubungan yang baik atau tidak (Doney dan Canon , 1997). Sejalan dengan pengertian tersebut di atas, Anderson dan MacInnis, 1999 dalam Cempakasari dan Yoestini, 2003 juga menyatakan bahwa reputasi adalah sebagai suatu pandangan publik atas suatu perusahaan yang dinilai baik atau tidak yang dipandang secara global atas hal-hal seperti keterbukaan, kualitas dan lainnya sehingga dapat dikatakan sebagai pandangan atas dasar gerak langkah perusahaan.

2. Produk yang dijual

Banyak perusahaan MLM mempunyai produk yang harganya jauh lebih mahal daripada produk yang sama tersedia dimana-mana. Tetapi kerena kualitasnya yang tinggi, efektivitas maupun konsentrasinya produk-produk tersebut benar-benar memiliki nilai bagi konsumen.

Perusahaanperusahaan MLM telah memperkenalkan sejumlah produk terobosan kepada pasar. Sifat pemasaran yang berdasarkan percakapan di dalam bisnis ini adalah cocok untuk produk-produk yang harganya tinggi atau tidak yang mungkin sulit dijual secara eceran di toko-toko, tetapi bergerak dengan baik dengan sedikit pengetahuan para konsumen. MLM telah membawa banyak produk khas kepada pasar, produk-produk yang unik, yang menimbulkan banyak cerita. Dan tentunya, keuntungan nyata lainnya adalah layanan yang bersifat pribadi dan perhatian yang diterima konsumen dari para distributor MLM. Konsumen tidak akan segan membayar lebih mahal demi mendapatkan layanan yang enak dan menyenangkan (Gage,2004).

3. *Business Plan*

Business Plan yaitu rencana bisnis yang mengatur cara kerja, perhitungan komisi dan per syaratankenaikan kenaikan posisinya jelas. *Business Plan*-nya realistis, transparan, tidak tertutup dan dapat diketahui oleh semua distributor (Yusuf,2000). Perusahaan yang memiliki business plan yang realistis dan transparan akan menghasilkan lebih banyak orang-orang yang sukses di dalamnya. Perusahaan seperti ini akan mendukung Distributor dalam melakukan bisnis mereka.

Salah satu keputusan penting dalam karier *Network Marketing* (yang kadang-

kadang disebut juga MLM) percaya atau tidak adalah keputusan memilih perusahaan yang tepat bagi Distributor *Network Marketing* untuk bekerja. Perusahaan memainkan peran yang dramatis sehubungan dengan kesuksesan Distributor *Network Marketing* (Gage,2004). Menurut Tarmizi Yusuf dalam bukunya Strategi MLM Secara Cerdas dan Halal , ada beberapa ciri *Network Marketing* yang dapat memberi dukungan yang positif bagi Distributornya, diantaranya : Reputasi Perusahaan, Produk yang dijual, *Business Plan*.

Penelitian Aqmala (2007) menyatakan bahwa dukungan perusahaan terhadap keberhasilan sales force. Apabila semakin baik dukungan perusahaan maka akan membuat kerja sama tim lebih baik dengan demikian hipotesisnya adalah:

H2: Semakin tinggi dukungan perusahaan maka semakin tinggi kerjasama tim upline-downline.

2.4. Proses Pembelajaran

Organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi yang mendukung kegiatan atau proses pembelajaran bagi semua anggota dan secara terus-menerus mengadakan perubahan. Oleh karenanya organisasi tersebut harus mampu mendesain dan menciptakan suatu organisasi yang mampu beradaptasi, berubah, berkembang dan mengubah dirinya untuk menanggapi kebutuhan, harapan dan aspirasi orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi (Pedler et al, 1991).

Ariani (2002) mengemukakan bahwa organisasi yang dapat menangani dan siap menghadapi tantangan dikatakan sebagai

organisasi pembelajaran. Hal ini ditunjukkan dengan para anggotanya yang secara terus-menerus memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang sungguh-sungguh diinginkan. Dalam organisasi pembelajaran terdapat model pemikiran yang selalu baru dan berkembang dimana kumpulan aspirasi disusun secara bebas, dan di mana para anggotanya secara terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama-sama. Organisasi Pembelajaran juga ditunjukkan dengan banyaknya pengetahuan, adanya saling ketergantungan, jaringan komunikasi antar pribadi, yang semuanya itu untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan dasar organisasi.d

Salah satu Organisasi Pembelajaran di MLM Tianshi adalah LNI (Lion Network International). LNI memiliki 7 Langkah Sukses yang dituliskan dalam buku Basic Pack, membangun bisnis jaringan. Langkah Sukses merupakan langkah-langkah yang direkomendasikan untuk para Distributor agar mencapai keberhasilan. Langkah-langkah tersebut adalah :

1. Impian dan Sikap
Impian adalah sesuatu hal (berupa materi maupun non-materi) yang benar-benar diinginkan dalam hidup ini dan dapat memotivasi untuk bekerja keras melalui bisnis ini untuk mewujudkannya dalam jangka waktu yang jelas.
2. Daftar Nama dan Prospekting
Daftar nama adalah aset yang sangat penting untuk membangun jaringan. LNI memberikan cara membuat daftar nama yang efektif dan cara mengolahnya. Prospekting adalah cara menambah daftar nama

baru dengan berkenalan. LNI juga memberikan cara-cara untuk berkenalan.

3. Membuat janji bertemu
Membuat janji untuk bertemu, LNI memberikan cara-cara serta contoh-contoh untuk membuat janji.
4. Presentasi
Memberikan gambaran tentang bisnis Tianshi. LNI memberikan materi-materi apa yang perlu dikemukakan pada saat melakukan presentasi.
5. Tindak Lanjut
Memberikan informasi lanjutan tentang bisnis Tianshi, meminjamkan alat-alat bantu dan mendiskusikan apabila ada pertanyaan dari orang-orang baru.
6. Pemakai Produk
LNI menyarankan Distributor memakai produk karena mereka adalah seorang pemilik bisnis, sehingga perlu merasakan khasiat dari produk tersebut.
7. Menggunakan Alat Bantu
LNI memfasilitasi Distributor dengan buku, kaset dan pertemuan. Buku dan kaset didapatkan dari stokist, tempat melakukan registrasi dan penjualan produk. Sedangkan pertemuan akan diadakan dalam jangka waktu tertentu sesuai tujuannya. LNI juga mengadakan pertemuan-pertemuan bersyarat yang dapat diikuti oleh Distributor yang masuk kualifikasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Aqmala (2007) menyatakan bahwa proses

pembelajaran berpengaruh terhadap kerjasama tim dan kinerja pemasaran. Dengan adanya proses pembelajaran yang semakin baik maka akan semakin meningkatkan kerjasama tim. Maka hipotesisnya adalah:

H3: Semakin tinggi proses pembelajaran maka semakin tinggi kerjasama tim upline-downline.

2.5. Kerjasama Tim Upline-downline

Orang-orang yang terlibat dalam hubungan kerja sama kelompok dituntut sikap dan perlakuan tertentu. Semua harus sadar dan sukarela walaupun dia sebagai pemimpin, di dalam proses pengambilan keputusan secara analitis harus memperhatikan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi. Siagian (1999) mengatakan hubungan industrial yang didasarkan asas semangat kerja sama tidak terbatas hanya pada pemberian kesempatan, kepada para karyawan untuk memberikan saran-saran tentang cara-cara kerja yang lebih efisien, efektif dan produktif. Hubungan tersebut mencakup semua segi kehidupan organisasional yang didasarkan atas berbagai prinsip seperti :

- a. Saling menghargai
- b. Saling menghormati
- c. Saling mendukung
- d. Berusaha menempatkan diri pada posisi pihak lain
- e. Melakukan tindakan untuk saling menguntungkan.

Pengaruh dari pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan demikian besar, maka seorang pimpinan

selalu siap menghadapi kritik dan evaluasi terhadap keputusan yang diambil. Suatu keputusan yang diambil dapat dilakukan evaluasi untuk mengukur apakah hasil pengambilan keputusan oleh pimpinan baik atau jelek (Sunu, 1999).

Kasali (2000), menyatakan bahwa” *teamwork is the ability to work together toward a common vision; The ability to direct individual accomplishment toward organizational objectives. It is the fuel that allows common people to attain uncommon results*”. Hasil kerja sebuah tim biasa menjadi tidak lagi seperti biasa, artinya bisa istimewa atau sebagai hasil yang dramatis. Keberhasilan sebuah tugas akan lebih meningkat produktivitasnya apabila orang bersedia bekerja dalam sebuah tim, dengan menetapkan iklim hingga orang bersedia memberikan yang terbaik dari dirinya. Ada beberapa hal yang menunjukkan betapa posisi anggota dari sebuah tim bias disebut antara lain:

1. Para anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik pula dengan bersama dan oleh karena itu mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dengan tugas pekerjaannya.
2. Para anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidkaksepatatan, peranan dan pertanyaannya disambut dengan baik.
3. Para anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan

keterampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim.

4. Para anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki).
5. Para anggota berpartisipasi dalam keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan dan peraturan akhir itu bukan merupakan persesuaian.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), ada beberapa cara untuk membangun dan menjaga kepercayaan, yaitu:

- 1). Komunikasi, menjaga agar anggota tim dan para karyawan mendapatkan informasi dengan menjelaskan kebijakan-kebijakan dan keputusan-keputusan serta memberikan umpan balik yang akurat. Berterus teranglah tentang masalah dan keterbatasan seseorang, katakan sebenarnya.
- 2). Dukungan, selalu bersedia dan mau didekati. Berikan bantuan, saran, nasehat dan dukungan untuk ide-ide anggota tim.
- 3). Rasa hormat, delegasi, dalam bentuk kewenangan pembuatan keputusan yang sebenarnya, merupakan ekspresi terpenting dari penghormatan manajerial. Secara aktif mendengarkan ide-ide orang lain adalah ekspresi terpenting kedua. (Pemberian kewenangan tak mungkin tanpa kepercayaan).

- 4). Keadilan, cepat dalam memberikan pujian dan pengakuan kepada individu yang berhak mendapatkan. Pastikan semua penilaian dan evaluasi kinerja objektif dan tidak memihak (tidak berat sebelah).
- 5). Dapat diprediksi, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, konsisten dan dapat diramalkan dalam masalah sehari-hari. Penuhi janji-janji anda baik yang terucap maupun yang tersirat.
- 6). Kompetensi, singkatkan kredibilitas anda dengan memperlihatkan pemahaman bisnis yang lain, kemampuan teknis, dan profesionalisme.

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu bentuk evaluasi terhadap kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja berarti

prestasi kerja atau hasil kerja dari suatu proses kegiatan. Kinerja Distributor

Network Marketing merupakan pencapaian hasil kerja yang dilakukan. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Prabu,2000).

Dalam penelitian ini kinerja distributor dilihat dari kemampuan distributor dalam mempromosikan produk yang hasilnya akan terlihat dari tingkat penjualan produk dan kemampuan distributor untuk menginformasikan bisnis MLM yang hasilnya akan terlihat dari banyaknya distributor baru yang bergabung dengan perusahaan MLM.

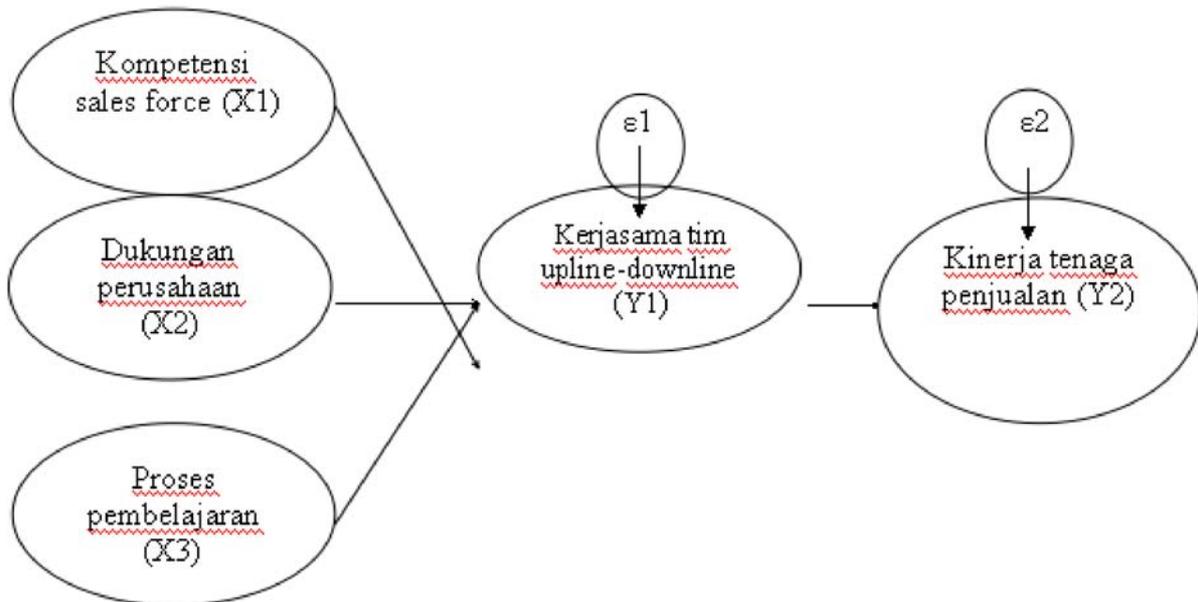
Apabila kerjasama tim antara upline dan downline semakin baik menunjukkan bahwa adanya kerja sama tim yang solid sehingga akan semakin meningkatkan kinerja sales force MLM. Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kerja sama tim terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Semakin tinggi kerjasama tim upline-downline maka semakin tinggi kinerja sales force.

2.6. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Dalam penelitian ini akan dianalisis pengaruh kompetensi sales force, dukungan perusahaan dan proses pembelajaran terhadap kerjasama tim upline-downline, serta pengaruh kerjasama tim upline-downline terhadap kinerja tenaga penjualan (kinerja sales force) MLM-HD. Berikut ini adalah gambar dari kerangka pemikiran teoritis pada penelitian ini:

Gambar 2.1.
Kerangka Pemikiran Teoritis



3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi Dan Sampel

3.1.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan (Sugiyono, 2010). Populasi yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah semua tenaga sales force MLM *High Desert* di Semarang, Bandung dan Surabaya.

3.1.2 Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2010) adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penentuan sampel adalah proses memilih sejumlah elemen dari

populasi target sehingga dengan berdasarkan analisis terhadap sample yang memiliki karakteristik tertentu, akan dapat ditarik kesimpulan umum (generalisasi) terhadap populasi. Berdasarkan tujuan survai maka populasi target dapat ditentukan. Pada penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pada tujuan atau kriteria tertentu. Adapun kriterianya adalah: tenaga sales force MLM *High Desert* di Semarang, Bandung dan Surabaya dan minimal telah bekerja 1 tahun termasuk dalam level distributor director ke atas.

Sampel dalam penelitian ini adalah semua populasi yang telah ditargetkan dalam penelitian, yaitu 100 orang responden. Alasannya untuk memenuhi syarat sampel minimal untuk penelitian (Sugiyono, 2010).

Karena jumlah populasi yang tidak diketahui dengan pasti dan besar jumlahnya maka perlu dihitung jumlah sampel penelitian. Dasar penentuan sampel ditentukan dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{Z_{\alpha} \cdot p \cdot q}{d^2} = \frac{Z_{\alpha} \cdot p(1-p)}{d^2}$$

Keterangan :

n : Jumlah sampel minimum

d² : Persentase kekeliruan (=5%=0.05) (Tingkat presisi/ deviasi)

p(1-p) : Proporsi populasi, bila tidak diketahui proporsinya, ditetapkan 50%(0,50)

Z : Derajat koefisien kepercayaan pada 95%(=1.96).

Dengan menetapkan $Z_{\pm} = 1,96$; $p = 0,5$ dan $d = 0,05$ didapat jumlah sampel minimal sebanyak 96,4 dibulatkan 97 orang. Dalam penelitian ini ditentukan 100 orang.

3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terbagi dalam 2 jenis yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah langsung dari sumber asli (Indriantoro dan Soepomo, 2002). Di dalam penelitian ini jenis data primer didapat langsung dari penyebaran daftar pertanyaan (kuisisioner) untuk tanggapan mengenai variabel penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik, yang terdiri atas

kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku-buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. (Sugiyono, 2010).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dapat dikelompokkan dalam beberapa metode yaitu (Singarimbun dan Effendi, 2002)

1. Kuesioner

Adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan tertulis dalam suatu daftar pertanyaan yang ditujukan untuk memperoleh data yang lebih otentik.

2. Observasi

Adalah pengamatan secara langsung pada tempat obyek penelitian.

Kuesioner dapat berupa pertanyaan terbuka yang meliputi identitas responden dan daftar pertanyaan tertutup yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk variabel variety seeking behavior, efektivitas iklan,kepuasaan konsumen, reference group dan minat perpindahan merek. Penelitian ini menggunakan *Numerical Scale* dengan alasan-alasan sebagai berikut (Umar, 2001):

1. Untuk mendapatkan data yang bersifat universal.
2. Agar data pada kategori "netral" tidak dipakai dalam analisa selama responden tidak memberikan alasannya.
3. Untuk menghindari kategori tidak tahu.

Dalam skala numerik, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pernyataan atau pertanyaan yang diajukan, sedangkan angka 10 (sepuluh) menunjukkan sangat setuju untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor 1-10.

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas diperoleh dari uji coba kuesioner untuk memperoleh informasi mengenai kualitas instrumen yang digunakan, yaitu informasi mengenai sudah atau belumnya instrumen yang bersangkutan memenuhi persyaratan sebagai alat pengumpul data. Kuesioner dapat dikatakan memenuhi persyaratan apabila instrumen-instrumen dalam kuesioner tersebut valid dan reliabel.

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu alat ukur yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas yang tinggi. Sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah. Dalam uji validitas digunakan perhitungan Product Moment dan dibandingkan dengan r kritisnya.

Apabila r hitung $>$ r tabel *korelasi* antara butir dengan skor total (pada taraf signifikansi 5 %), maka pertanyaan yang digunakan tersebut valid. Sebaliknya, apabila r hitung $<$ r tabel *korelasi* antara butir dengan skor total (pada taraf signifikansi 5 %),

maka pertanyaan yang digunakan tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Secara empirik, tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Tinggi rendahnya reliabilitas tes dicerminkan oleh koefisien korelasi antara skor pada dua tes yang paralel yang dikenakan pada sekelompok individu yang sama. Semakin tinggi koefisien korelasi termaksud, berarti konsistensi antara hasil pengenaan dua tes tersebut semakin baik dan hasil ukur kedua tes itu dikatakan semakin reliabel. Sebaliknya, apabila dua tes yang dianggap paralel ternyata menghasilkan skor yang satu dengan yang lain berkorelasirendah, maka dapat dikatakan bahwa reliabilitas hasil ukur tersebut tidak tinggi.

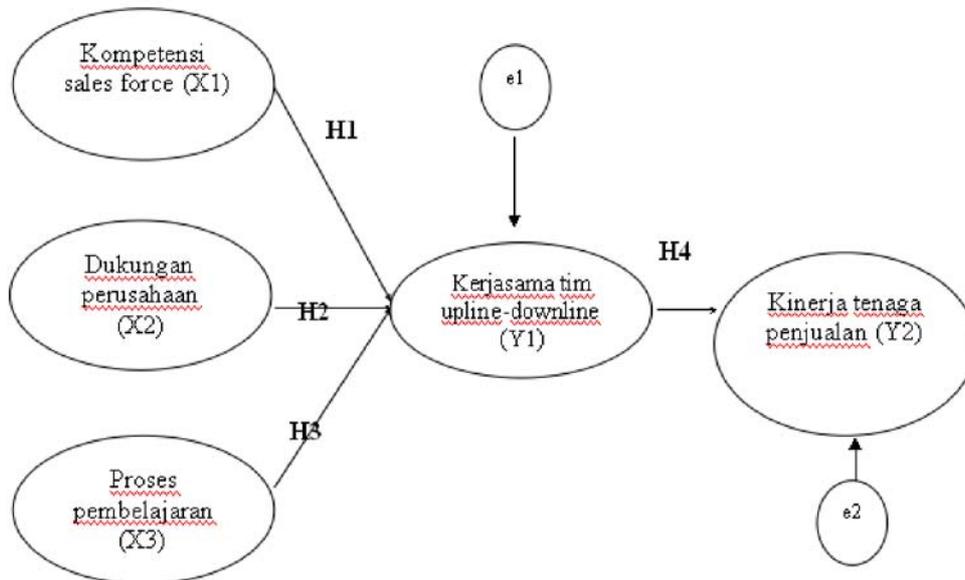
Ukuran reliabilitas adalah : (Ghozali, 2005)

1. Apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 maka item pertanyaan x tersebut dapat dinyatakan reliabel.
2. Apabila nilai Cronbach's Alpha lebih kecil dari 0,6 maka item pertanyaan x tersebut dapat dinyatakan tidak reliabel.

3.6 Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis regresi.

Gambar 3.1.
Model Penelitian



Adapun persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_1$$

.....(H1-H3) (1)

Keterangan:

Y_1 = kerjasama tim upline-downline

a = konstanta

b_1 - b_3 = koefisien regresi

X_1 = kompetensi sales force

X_2 = dukungan perusahaan

X_3 = proses pembelajaran

e_1 = error

$$\hat{Y}_2 = a_2 + b_4Y_1 + e_2$$

.....(H4) (2)

Keterangan:

Y_2 = kinerja7 sales force

a_2 = konstanta

b_4 = koefisien regresi

^

Y_1 = predictive value dari kerja sama tim upline-downline

e_2 = error

3.6.1. Uji Asumsi Klasik Model Regresi

Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2005). Uji statistik yang digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S).

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut : Multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variance inflation factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1 / \text{tolerance}$) dan menunjukkan adanya kolonieritas yang tinggi. Model regresi yang baik adalah yang mempunyai nilai tolerance mendekati 1 dan tidak lebih kecil dari 0,1. Kemudian untuk VIF tidak lebih besar dari 10 (Ghozali, 2005).

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas atau tidak terjadi

heteroskedastisitas. Kebanyakan data cross-section mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar) (Ghozali, 2005). Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan menggunakan grafik scatterplot. Deteksinya dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual yang telah di studentized.

3.6.2. Uji t (Uji hipotesis)

Uji t digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara sendiri-sendiri atau parsial guna melihat variabel independen apa yang paling besar pengaruhnya terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005).

Kriteria penerimaan hipotesis sebagai berikut :

Jika nilai p-value (sig) < 0,05 maka H_a diterima

Jika nilai p-value (sig) > 0,05 maka H_a ditolak

4. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Pengujian Validitas

Pengujian validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur, untuk menguji validitas dari daftar pertanyaan dengan taraf signifikansi 5% menggunakan rumus koefisien korelasi product moment. Untuk mengetahui hasil pengujian validitas untuk variabel kompetensi sales force dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1.
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kompetensi Sales Force

Question (Pertanyaan)	<u>r hitung</u>	<u>r tabel</u>	<u>Keterangan</u>
1	0,811	0,195	Valid
2	0,857	0,195	Valid
3	0,796	0,195	Valid
4	0,845	0,195	Valid
5	0,830	0,195	Valid
6	0,712	0,195	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Berdasarkan tabel 4.1. diketahui bahwa dari 6 item pertanyaan pada hasil kuesioner kompetensi sales force nilai r hitung > r tabel, sehingga hasilnya dinyatakan valid.

Tabel 4.2.
Hasil Pengujian Validitas Variabel Dukungan Perusahaan

Question (Pertanyaan)	<u>r hitung</u>	<u>r tabel</u>	<u>Keterangan</u>
1	0,760	0,195	Valid
2	0,675	0,195	Valid
3	0,632	0,195	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Berdasarkan tabel 4.2. diketahui bahwa dari 3 item pertanyaan pada hasil kuesioner dukungan perusahaan nilai r hitung > r tabel, sehingga hasilnya dinyatakan valid.

Tabel 4.3.
Hasil Pengujian Validitas Variabel Proses pembelajaran

Question (Pertanyaan)	<u>r hitung</u>	<u>r tabel</u>	<u>Keterangan</u>
1	0,693	0,195	Valid
2	0,801	0,195	Valid
3	0,481	0,195	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Berdasarkan tabel 4.3. diketahui bahwa dari 3 item pertanyaan pada hasil kuesioner proses pembelajaran

dengan pelanggan nilai r hitung $>$ r tabel, sehingga hasilnya dinyatakan valid.

Tabel 4.4.
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kerja Sama Tim

Question (Pertanyaan)	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,899	0,195	Valid
2	0,922	0,195	Valid
3	0,919	0,195	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Berdasarkan tabel 4.4. diketahui bahwa dari 3 item pertanyaan pada hasil

kuesioner kerja sama tim nilai r hitung $>$ r tabel, sehingga hasilnya dinyatakan valid.

Tabel 4.5.
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Sales Force

Question (Pertanyaan)	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,738	0,195	Valid
2	0,607	0,195	Valid
3	0,689	0,195	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Berdasarkan tabel 4.5. diketahui bahwa dari 3 item pertanyaan pada hasil kuesioner kinerja sales force nilai r hitung $>$ r tabel, sehingga hasilnya dinyatakan valid.

yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau yang dapat diandalkan. Untuk menghitung reliabilitas suatu data dapat menggunakan pendekatan Cronbach's Alpha. Untuk hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan untuk semua variabel, dengan hasil sebagai berikut:

4.2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas adalah indeks

Tabel 4.6.
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kompetensi sales force	0,934	Reliabel
Dukungan perusahaan	0,829	Reliabel
Proses pembelajaran	0,802	Reliabel
Kerja sama tim	0,959	Reliabel
Kinerja sales force	0,821	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Dari tabel 4.6. diketahui bahwa dari lima variabel penelitian ini, yaitu kompetensi sales force, dukungan perusahaan, proses pembelajaran, kerja sama tim dan kinerja sales force memiliki nilai Cronbach Alpha > 0,6 sehingga kelima variabel tersebut masing-masing dinyatakan reliabel.

4.3. Model I

4.3.1. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

4.3.1.1. Hasil Pengujian Multikolinearitas

Pengujian asumsi klasik yang pertama adalah multikolinearitas. Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independent. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independennya. Berikut ini adalah hasil pengujian multikolinearitas pada penelitian ini:

Tabel 4.7.
Hasil Pengujian Multikolinearitas Model I

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.085	2.787		.754	.453		
	Kompetensi	.094	.055	.177	1.702	.092	.520	1.923
	Dukungan_perush	.398	.121	.311	3.294	.001	.632	1.582
	Orientasi_pemb	.917	.307	.307	2.991	.004	.538	1.860

a. Dependent Variable: Kerjasama_tim

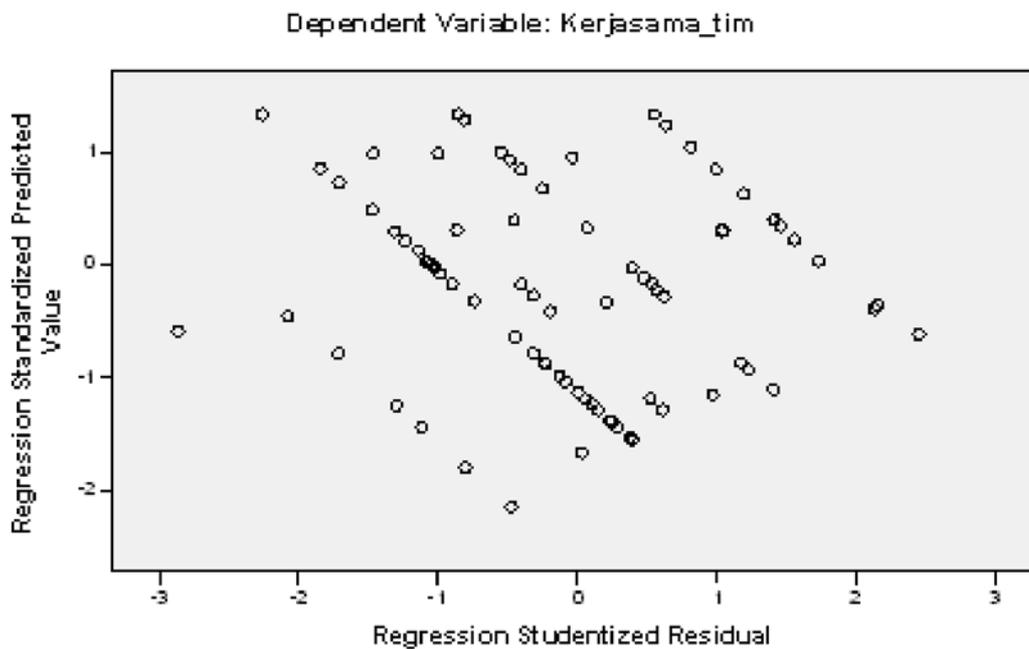
Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui nilai Tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10 artinya data pada penelitian ini bebas dari multikolinearitas.

4.3.1.2. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan Uji Scatterplot. Berikut ini adalah tabel hasil pengujiannya:

Tabel 4.8.
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Model I

Scatterplot



Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa titik-titik data menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa data bebas dari heteroskedastisitas.

4.3.1.3. Hasil Pengujian Normalitas

Hasil pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnof. Berikut ini adalah tabel hasil pengujiannya:

Tabel 4.9.
Hasil Uji Normalitas Model I
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.13574565
Most Extreme Differences	Absolute	.092
	Positive	.092
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.918
Asymp. Sig. (2-tailed)		.369

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa nilai Asymp.Sig. > 0.05 sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa data normal.

4.3.2. Hasil Pengujian Hipotesis Model I

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan regresi berganda, untuk pengujian hipotesis pertama hingga ketiga dilakukan dengan uji t dengan hasil:

Tabel 4.10.
Hasil Pengujian Hipotesis 1-3 (Model I)

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.085	2.767		.754	.453
	Kompetensi	.094	.055	.177	1.702	.092
	Dukungan_perush	.398	.121	.311	3.294	.001
	Orientasi_pemb	.917	.307	.307	2.991	.004

a. Dependent Variable: Kerjasama_tim

Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Persamaan regresi:

$$Y1 = 0,177 X1 + 0,311 X2 + 0,307 X3$$

Dimana:

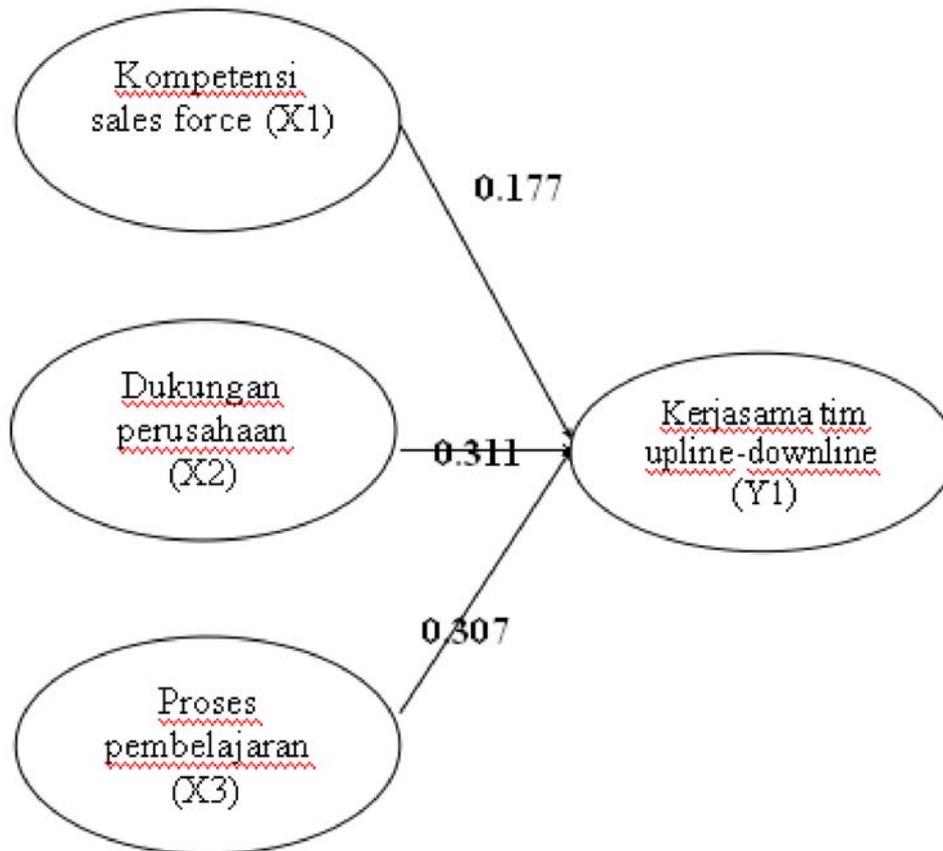
Y1 = Kerja sama tim

X1 = Kompetensi

X2 = Dukungan perusahaan

X3 = Proses pembelajaran

Gambar 4.1.
Hasil Penelitian Model I



Berdasarkan persamaan regresi tersebut, semua variabel bebas (X1, X2 dan X3) berpengaruh secara positif terhadap Y (kerja sama tim) yang dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang positif. Yang memiliki pengaruh paling besar adalah dukungan

perusahaan dengan koefisien regresi sebesar 0.311 kemudian pada urutan kedua adalah proses pembelajaran dengan koefisien regresi sebesar 0.307 dan terakhir adalah kompetensi sales force dengan koefisien regresi sebesar 0.177.

Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.19. diperoleh hasil Sig. sebesar 0,092 dan nilai tersebut lebih besar daripada $\pm (0,05)$ tetapi lebih kecil daripada 10% artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima pada level 10%. Nilai koefisien regresi sebesar +0,177 dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi sales force terhadap kerja sama tim upline-downline. Jadi semakin tinggi kompetensi sales force, maka semakin baik kerja sama tim upline-downline.

Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.19. diperoleh hasil Sig. sebesar 0,001 dan nilai tersebut lebih kecil daripada $\pm (0,05)$ artinya H_0 ditolak dan H_2 diterima. Nilai koefisien regresi sebesar +0,311 dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara dukungan perusahaan terhadap kerja sama tim upline-downline. Jadi semakin tinggi dukungan perusahaan, maka semakin baik kerja sama tim upline-downline.

Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.19. diperoleh hasil Sig. sebesar 0,004 dan nilai tersebut lebih kecil daripada $\pm (0,05)$ artinya H_0 ditolak dan H_3 diterima. Nilai koefisien regresi sebesar +0,307 dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara proses pembelajaran terhadap kerja sama tim upline-downline. Jadi semakin tinggi proses pembelajaran, maka semakin baik kerja sama tim upline-downline.

4.4. Model II

4.4.1. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

4.4.1.1. Hasil Pengujian Multikolinearitas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independent. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independennya. Berikut ini adalah hasil pengujian multikolinearitas pada penelitian ini:

Tabel 4.11.
Hasil Pengujian Multikolinearitas Model II

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11.243	2.325		4.837	.000		
	Kerjasama_tim	.497	.088	.495	5.642	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja

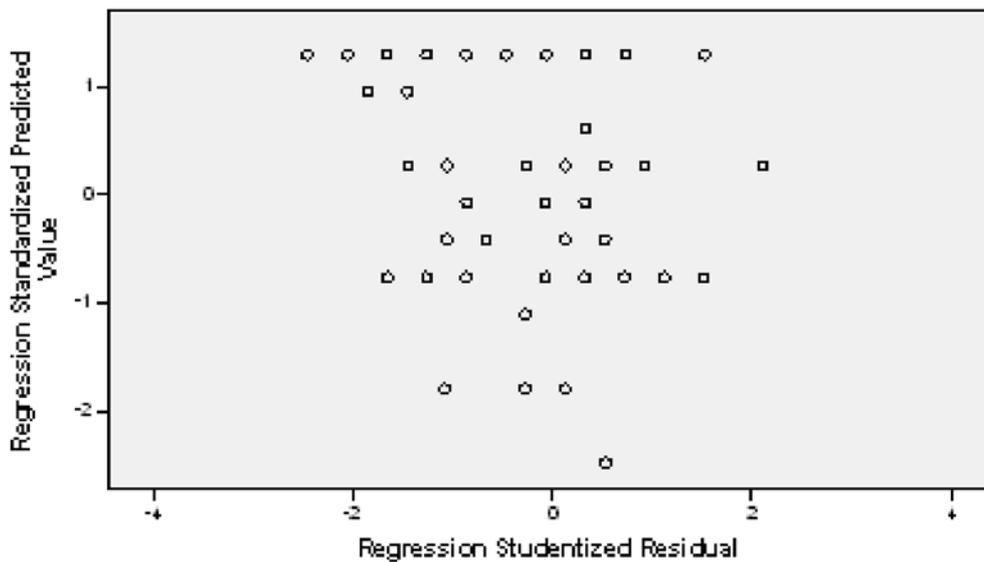
Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui nilai Tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10 artinya data pada penelitian ini bebas dari multikolinearitas.

4.4.1.2. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan Uji Scatterplot. Berikut ini adalah tabel hasil pengujiannya:

Tabel 4.12.
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Model II

Dependent Variable: Kinerja



Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa titik-titik data menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa data bebas dari heteroskedastisitas.

4.4.1.3. Hasil Pengujian Normalitas

Hasil pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnof. Berikut ini adalah tabel hasil pengujiannya:

Tabel 4.13.
Hasil Uji Normalitas Model II
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.53098340
Most Extreme Differences	Absolute	.107
	Positive	.084
	Negative	-.107
Kolmogorov-Smirnov Z		1.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		.203

a. Test distribution is Normal.

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa nilai Asymp.Sig. > 0.05 sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa data normal.

4.4.2. Hasil Pengujian Hipotesis Model II

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan regresi sederhana untuk pengujian hipotesis keempat dan dilakukan dengan uji t dengan hasil:

Tabel 4.14.
Hasil Pengujian Hipotesis 4 (Model II)

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.243	2.325		4.837	.000
	Kerjasama_tim	.497	.088	.495	5.642	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer yang Diolah (2014)

Persamaan regresi:

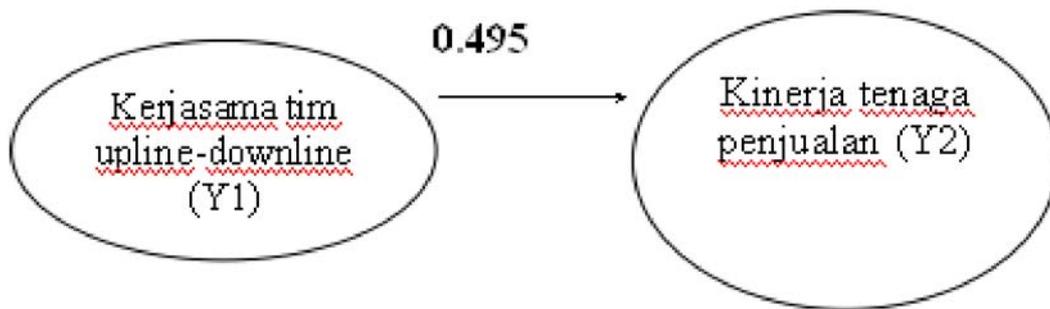
$$Y2 = 0,495 Y1$$

Dimana:

Y2 = Kinerja sales force

Y1 = Kerja sama tim

Gambar 4.2.
Hasil Penelitian Model II



Pengujian Hipotesis 4

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.30. diperoleh hasil Sig. Sebesar 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil daripada $\pm (0,05)$ artinya H_0 ditolak dan H_4 diterima, nilai koefisien regresi sebesar +0.495 artinya kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kinerja sales force. Jadi semakin baik kerja sama tim maka akan semakin tinggi kinerja sales force.

4.5. Pembahasan

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis pertama terbukti secara empiris bahwa kompetensi sales force berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja sama tim. Artinya semakin tinggi kompetensi sales force akan semakin meningkatkan kerja sama tim. Menurut Kasali (1998), *teamwork* (kerjasama) dalam kelompok adalah suatu pengembangan dari manajemen strategi yang dilaksanakan oleh suatu organisasi atau insitusi. Kelompok merupakan unit yang fundamental dari unit

organisasi dalam pengertian manajemen disebut sebagai dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Sifat saling mempengaruhi ini bisa formal dan informal, yang bersifat formal sebahagian besar meliputi kelompok komando yang terdiri dari manajer dan bawahannya. Sedangkan yang bersifat informal timbul secara spontan dalam lingkungan organisasi formal, tanpa dorongan manajemen. Tim adalah kumpulan orang. Apabila orang bergabung menjadi sebuah tim akan memiliki kebutuhan tertentu. Menurut Chang (2001), bahwa kebutuhan tersebut mencakup: komunikasi yang efektif dan mendengarkan aktif, menyelesaikan konflik yang pasti muncul ketika orang bekerja dalam kelompok, dan menjaga motivasi diantara semua anggota tim. Jadi semakin tinggi kompetensi sales force akan semakin meningkatkan kerja sama tim. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hutapea (2009) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif

antara kompetensi sales force terhadap kerjasama tim.

Dari hasil pengujian hipotesis kedua terbukti secara empiris bahwa dukungan perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja sama tim. Artinya semakin tinggi dukungan perusahaan akan semakin meningkatkan kerja sama tim. Jadi semakin Produk High Dessert mudah diperoleh, dokter konsultan komunikatif, perusahaan selalu memberikan bonus secara tepat waktu, maka akan semakin meningkatkan kerja sama tim. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian Aqmala (2007) yang menyatakan bahwa dukungan perusahaan terhadap keberhasilan sales force.

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga terbukti secara empiris bahwa proses pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja sama tim. Artinya semakin tinggi proses pembelajaran akan semakin meningkatkan kerja sama tim. Jadi semakin baik pelatihan SDM sangat bermanfaat baginya, kualitas materi training perusahaan baik dalam meningkatkan kemampuan untuk mencapai target, para trainer di High Dessert menguasai semua materi yang diajarkan maka akan semakin meningkatkan kerja sama tim. Hasil penelitian ini mendukung atau konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Aqmala (2007) yang menyatakan bahwa proses pembelajaran berpengaruh terhadap kerjasama tim dan kinerja pemasaran.

Dari hasil pengujian hipotesis keempat terbukti secara empiris bahwa kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sales force. Artinya semakin tinggi kerja sama tim maka akan semakin

meningkatkan kinerja sales force. Jadi apabila *Upline-downline* selalu berkomunikasi, *Upline-downline* sering berbagi pengalaman, *Upline-downline* terbuka untuk bertukar informasi maka akan semakin meningkatkan kinerja sales force. Hasil penelitian ini mendukung atau konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2012).

5. Kesimpulan

5.1. Ringkasan Penelitian

Sistem penjualan *multi level marketing* dilakukan melalui penjualan langsung (*direct selling*). Sistem ini menjanjikan efisiensi tinggi karena bagi perusahaan *multi level marketing*, biaya untuk gaji tetap, biaya distribusi, dan biaya iklan hanya merupakan bagian kecil dari pengeluaran perusahaan. Dari hasil observasi dan wawancara peneliti dengan beberapa salesforce MLM *High Desert* diketahui bahwa ada beberapa permasalahan seperti kerjasama antara *upline-downline* masih kurang solid, dan hal ini jadi mempengaruhi kinerja pemasarannya. Selain itu dukungan perusahaan dan kompetensi dengan training yang terkadang masih belum maksimal juga menjadi permasalahan yang terjadi. Sebagian besar tidak mengikuti training secara lengkap seperti yang sudah disediakan oleh perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara kompetensi terhadap kerjasama tim *upline-downline*, untuk menganalisis pengaruh antara dukungan perusahaan terhadap kerjasama tim *upline-downline*, untuk menganalisis pengaruh antara proses pembelajaran terhadap kerjasama tim *upline-downline*, untuk menganalisis pengaruh

antara kerjasama tim *upline-downline* terhadap kinerja sales force MLM.

Populasi yang hendak diteliti dalam penelitian ini adalah semua tenaga sales force MLM *High Desert* di Semarang, Bandung dan Surabaya. Pada penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pada tujuan atau kriteria tertentu. Adapun kriterianya adalah: tenaga sales force MLM *High Desert* di Semarang, Bandung dan Surabaya dan minimal telah bekerja 1 tahun termasuk dalam level distributor director ke atas. Teknik analisis yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, serta asumsi klasik, regresi berganda.

Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa hasil Sig. untuk variabel kompetensi sebesar 0,092 dan nilai tersebut lebih besar daripada $\pm (0,05)$ tetapi lebih kecil daripada 10% artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima pada level 10%. Nilai koefisien regresi sebesar +0,177 dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi sales force terhadap kerja sama tim *upline-downline*. Jadi semakin tinggi kompetensi sales force, maka semakin baik kerja sama tim *upline-downline*. Dari hasil perhitungan diperoleh hasil Sig. untuk dukungan perusahaan sebesar 0,001 dan nilai tersebut lebih kecil daripada $\pm (0,05)$ artinya H_0 ditolak dan H_2 diterima. Nilai koefisien regresi sebesar +0,311 dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara dukungan perusahaan terhadap kerja sama tim *upline-downline*. Jadi semakin tinggi dukungan perusahaan, maka semakin baik kerja sama tim *upline-downline*. Dari hasil perhitungan diperoleh hasil Sig. untuk variabel proses pembelajaran adalah sebesar 0,004 dan nilai

tersebut lebih kecil daripada $\pm (0,05)$ artinya H_0 ditolak dan H_3 diterima. Nilai koefisien regresi sebesar +0,307 dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara proses pembelajaran terhadap kerja sama tim *upline-downline*. Jadi semakin tinggi proses pembelajaran, maka semakin baik kerja sama tim *upline-downline*. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh hasil Sig. untuk variabel kerjasama tim sebesar 0,000 dan nilai tersebut lebih kecil daripada $\pm (0,05)$ artinya H_0 ditolak dan H_4 diterima, nilai koefisien regresi sebesar +0,495 artinya kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kinerja sales force. Jadi semakin baik kerja sama tim maka akan semakin tinggi kinerja sales force.

5.2. Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan pada hasil analisis maka kesimpulan atas temuan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Semakin tinggi dukungan perusahaan maka semakin tinggi kerjasama tim *upline-downline*. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi dibawah 0.05 sehingga hipotesis kedua diterima. Nilai koefisien regresi sebesar 0.311. Artinya semakin tinggi dukungan perusahaan maka semakin tinggi kerjasama tim *upline-downline*.
2. Semakin tinggi proses pembelajaran maka semakin tinggi kerjasama tim *upline-downline*. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi dibawah 0.05 sehingga hipotesis ketiga diterima. Nilai koefisien regresi sebesar 0.307. Artinya semakin tinggi proses pembelajaran maka semakin tinggi kerjasama tim *upline-downline*.

3. Semakin tinggi kompetensi sales force maka akan semakin meningkatkan kerjasama tim *upline-downline*. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi dibawah 0.10 (10%) sehingga hipotesis pertama diterima. Nilai koefisien regresi sebesar 0.177. Artinya semakin tinggi kompetensi sales force maka semakin tinggi kerjasama tim *upline-downline*.
4. Semakin tinggi kerjasama tim *upline-downline* maka semakin tinggi kinerja sales force. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi dibawah 0.05 sehingga hipotesis keempat diterima. Nilai koefisien regresi sebesar 0.495. Artinya semakin tinggi kerjasama tim *upline-downline* maka semakin tinggi kinerja sales force.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif antara proses pembelajaran, dukungan perusahaan, kompetensi sales force terhadap kerja sama tim *upline-downline*. Maka sebaiknya pihak MLM HD di masa mendatang dapat semakin meningkatkan kompetensi sales force dengan cara membuat perencanaan kerja harian, menyusun strategi pemasaran, pendampingan di lapangan oleh rekan kerja yang lebih senior. Untuk meningkatkan dukungan perusahaan dapat dilakukan dengan membuka lebih banyak cabang, memperbanyak promo, trip luar negeri dan dalam negeri. Untuk meningkatkan proses pembelajaran dapat dilakukan dengan cara training.

Semakin baik kerja sama tim maka akan semakin meningkatkan kinerja sales force. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan intensitas frekuensi konsultasi antara *upline* dan *downline*, memperbanyak sharing pengalaman di lapangan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya menggunakan satu variabel yang mempengaruhi kinerja sales force yaitu kerja sama tim sehingga pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lainnya. Selain itu hanya dilakukan di 3 kota di Pulau Jawa sehingga di penelitian mendatang dapat dilakukan di luar Pulau Jawa.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan pada hasil dan kesimpulan, maka saran yang dapat dikemukakan pada penelitian ini antara lain adalah:

1. Sebaiknya pihak HD dapat semakin meningkatkan kompetensi sales force nya, meningkatkan dukungannya, meningkatkan dukungan perusahaan, proses pembelajarannya serta kerja sama antara *upline* dan *downline* sehingga dimasa mendatang dapat semakin meningkatkan kinerja sales force nya.
2. Pada penelitian serupa di masa mendatang dapat ditambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja sales force atau melakukan penelitian di luar Pulau Jawa.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqmala, D. 2007. *Analisis Pengaruh Karakteristik Distributor, Dukungan Perusahaan dan Organisasi Pembelajaran terhadap Kinerja Distributor MLM*. STIE Totalwin Semarang.
- Barker, Tansu A. 1999. *Benchmark of Successful Sales Performance*, Canadian Journal of Administrative Science, 16/2.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources*. Colorado: Mc Graw –Hill.
- Catano. 1998. *Competencies: A Review of the Literature and Bibliography*.
- Chang. 2001. *A General Method for The Conversion of Competencies*. McGraw Hill.
- Constantin, C. 2009. *MULTI-LEVEL MARKETING - A TOOL OF RELATIONSHIP MARKET*. Bulletin of the Transilvania University of Brasov • Vol. 2 (51) – 2009 Series V: Economic Sciences.
- Doney dan Canon , 1997. *An Examination of The Nature of Trust in Buyer – Seller Relationship*. Journal of Marketing.
- Gage, Randy, 2004, *How To Built A Multi-Level Money Machine*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS*, Semarang : BP Undip.
- Gibson. 1996. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Hossan, F., Issa Ahammad and Laboni Ferdous . 2012. *A Conceptual Evaluation of Traditional and Multi-level Marketing*. World Journal of Social Sciences Vol. 2. No. 4. July 2012. Pp. 34 – 43
- Hutapea, J. 2009. *Pengaruh Kompetensi dan Kerja Tim terhadap Kinerja Perawat Pelaksana Rawat Inap di Rumah Sakit Umum Swadana Daerah Tarutung*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*, Yogyakarta : BPFE.
- Kane. 1993. *The Importance of Competencies*. McGraw Hill.
- Kasali, Rhenald. 2000. *Membidik Pasar Indonesia Segmentasi, Targeting, Positioning*. Penerbit : PT Gramedia Pustaka Utama
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba empat.
- Loma Dictionary, 1998. *LOMA's Competency Dictionary*. Journal of the American Society of CLU &. ChFC
- Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja. Rosdakarya: Bandung.
- McCloy et al. 1994. *Performance Appraisal*. New Jersey.
- McCroskey, J.C. 2002. *Communication Competence and Performance: A Research and Pedagogical Perspective*. Communication Education, Volume 01.
- Merlin, F.M. 2012. *A Study On Direct Selling Through Multi Level Marketing*.

- International Journal of Advancements in Research & Technology, Volume 1, Issue 4, September-2012 1 ISSN 2278-7763
- Ornstein, Allan C. & Francis P. Hunkins. 1988. *Competency In The Work World*.
- Palmer, A., dan Nicole Koenig-Lewis. 2009. *An experiential, social network-based approach to direct marketing*. Direct Marketing: An International Journal Vol. 3 No. 3, 2009. pp. 162-176.
- Pedler, M., J. Burgoyne and T. Boydell, 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, New York: McGraw-Hill.
- Prabu, A. A. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Robert, S. 2005. *Cooperative Learning*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Shapiro & Weitz, 1990. *Strategi Meningkatkan Kinerja Penjualan*.
- Singarimbun dan Effendi, 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPF.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung.
- Sunu, P. 1999. *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000*, Grasindo , Jakarta.
- Tarigan, H, Ubud Salim, Eka Afnan Troena dan Margono Setiawan. 2012. *Pengetahuan Individu dan Pengembangan Kerja Tim Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan di Kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi*. JURNAL M A N A J E M E N D A N KEWIRAUSAHAAN, VOL.14, NO. 1, MARET 2012: 23-43.
- Trisnantoro dan Agastya. 1996. *Aspek Strategi Manajemen Rumah Sakit*.
- Umar, H. 2001. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Andi.
- Utama, S.G. 2011. *Analisis Pengaruh Kerja Tim, Pelatihan dan Pengembangan serta Fasilitas terhadap Kinerja Pegawai*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- William. 2000. *Management (A Practical and Theory)*. New York: McGraw Hil;.
- Yusuf, S. 2000. *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat.