



# PENINGKATAN EFEKTIVITAS PENJUALAN: SEBUAH KAJIAN TEORI DAN STUDI EMPIRIS (Studi Empiris Pada Tenaga Penjualan Bank ABN AMRO Semarang)

Dorkas Theresia Tiatira, ST, MM

Wiraswastawati

## Abstraksi

*Persaingan yang ketat saat ini mengacu pada pasar global, dan teknologi yang terus berkembang, khususnya dalam bidang telekomunikasi. Adanya perubahan tersebut membutuhkan peningkatan keahlian dari tenaga penjual. Pentingnya tenaga penjualan bagi perusahaan dikemukakan oleh Bush et al. (1990) yang menyatakan bahwa tenaga penjualan memainkan peran yang vital bagi keberhasilan organisasi. Perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas dan loyalitas pelanggan melalui tenaga penjual yang unggul. Tenaga penjualan mengindikasikan bahwa citra perusahaan itu sendiri, namun kurangnya perhatian pada personil pemasaran dapat menjadi masalah. Hal ini mengingat bahwa pengontrolan perilaku individu merupakan faktor yang penting dan mengingat tenaga penjual menempati porsi yang paling besar dalam bidang pemasaran (Cravens et al., 1993). Adanya hasil penelitian dari Baldauf et al. (2001) yang kontroversi, dimana sistem kontrol berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjualan di Austria, sedangkan di United Kingdom sistem kontrol pengaruhnya tidak signifikan pada kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan untuk meningkatkan efektivitas penjualan. Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa sistem kontrol dan sales training berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Selanjutnya didapatkan hubungan yang positif antara kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan.*

*Kata Kunci : Sistem Kontrol, Sales Training, Kinerja Tenaga Penjualan, Efektivitas Penjualan*

**D**i dalam dunia pemasaran, peran manajer terhadap kinerja tenaga penjual menjadi hal yang sangat penting. Hal tersebut dinyatakan oleh Rich (1997) dalam penelitiannya yang menguji pengaruh peran manajer terhadap kepercayaan, kepuasan, dan kinerja tenaga penjualan. Rich mengemukakan bahwa manajer yang baik tidak hanya dapat memberikan arahan secara verbal tetapi juga memiliki kredibilitas dan efektivitas dalam memimpin, misal dapat memberikan keteladanan dalam

berperilaku, sehingga manajer akan menjadi model yang baik yang dapat ditiru oleh karyawan.

Fungsi kontrol manajer sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dalam memimpin perusahaan, hal ini sesuai pendapat Ruby Charles (2002) yang menyatakan bahwa fungsi kontrol manajer sangat penting untuk mengetahui sejauh mana berhubungan dengan pelanggan, mengetahui peta persaingan, mengetahui secara betul produk yang dijual serta melakukan aktivitas penjualan.

Noor et al. (2001) mengemukakan bahwa manajemen penjualan merupakan fungsi dinamis dalam organisasi, sehingga merupakan faktor yang sangat berpengaruh bagi kesuksesan maupun kegagalan suatu perusahaan, selain itu dituntut manajer yang dapat berhubungan dengan pihak lain maupun dengan pihak intern dalam hal ini terutama adalah tenaga penjualan, yaitu agar dapat memahami dan berurusan secara efektif. Pentingnya tenaga penjualan bagi perusahaan dikemukakan oleh Bush et al. (1990) yang menyatakan bahwa tenaga penjualan memainkan peran yang vital bagi keberhasilan organisasi.

Perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas dan loyalitas pelanggan melalui tenaga penjual yang unggul. Mason, Meyer dan Ezell (1998) mengindikasikan bahwa citra yang diproyeksikan oleh tenaga penjual merupakan citra perusahaan itu sendiri, namun kurangnya perhatian pada personil pemasaran dapat menjadi masalah. Hal ini mengingat bahwa pengontrolan perilaku individu merupakan faktor yang penting dan mengingat tenaga penjual menempati porsi yang paling besar dalam bidang pemasaran (Cravens et al., 1993).

Persaingan yang ketat saat ini mengacu pada pasar global, dan teknologi yang terus berkembang, khususnya dalam bidang telekomunikasi (Wilson, 1993; Anderson, 1996; Wotruba, 1996 dalam Roman et al., 2002). Adanya perubahan tersebut membutuhkan peningkatan keahlian dari tenaga penjual yang dapat diperoleh melalui training (Filipczak et al., 1991 dalam Roman et al., 2002). Jika suatu perusahaan ingin bertahan, maka mereka harus memberikan perhatian yang besar terhadap sales training mereka. Dikatakan oleh Roman et al. (2002) bahwa sales training mempengaruhi kinerja tenaga penjual dan orientasi pelanggan. Hasil penelitian Roman et al. menyatakan

bahwa kinerja tenaga penjual dan orientasi pelanggan dipengaruhi oleh sales training.

Challagalla dan Shervani (1996) melakukan penelitian terhadap sistem kontrol yang dipegang manajer sehingga dapat menggerakkan perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerja penjualan. Dalam penelitian tersebut dijelaskan arti penting kontrol manajer terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Di dalam penelitian tersebut ditemukan adanya hubungan yang erat antara kontrol manajer, kepuasan pada pemimpin, dan kinerja tenaga penjualan serta dibuktikan bahwa sistem kontrol berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan pada manajer dan kinerja tenaga penjualan. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kontrol manajer merupakan salah satu determinan yang menentukan keberhasilan perusahaan.

Pada penelitian Baldauf et al. (2001) sistem kontrol oleh manajer penjualan, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan, dan cakupan produk mempengaruhi kinerja tenaga penjual akan lebih bersandar pada penggunaan aktivitas memonitor dan mengarahkan, sehingga tenaga penjual memperoleh kejelasan dalam melakukan pekerjaan.

Sistem kontrol berdasarkan perilaku telah dinyatakan berpengaruh pada konsekuensi kerja, seperti kinerja dan kepuasan (Anderson dan Oliver, Cravens dalam Challagalla dan Shervani, 1996). Pada penelitian Baldauf et al. (2001) memberikan hasil bahwa sistem kontrol berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjualan di Austria dan pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjualan di United Kingdom. Perbedaan hasil tersebut mungkin disebabkan karena adanya perbedaan budaya antar dua negara, dimana masyarakat di negara Austria lebih berorientasi pada

kebersamaan (jaringan sosialnya kuat) sedangkan masyarakat di United Kingdom lebih berfokus pada individualisme (Hofstede, 1997 dalam Baldauf et al., 2001).

Dimensi yang digunakan dalam Baldauf et al. (2001) antara lain memonitor kinerja tenaga penjualan di lapangan, membimbing tenaga penjualan dalam melakukan pekerjaan, mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjualan, dan memberikan reward terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengaruh positif antara sistem kontrol berdasarkan perilaku terhadap kinerja perilaku juga diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Babakus dalam Baldauf et al. (2001) pada tenaga kerja Austria dan pada penelitian yang dilakukan oleh Cravens (1993).

Uraian diatas menunjukkan adanya research gap yang mendasari dilakukannya penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini akan mencoba untuk mengetahui seberapa besar peran sistem kontrol dan sales training terhadap kinerja tenaga penjualan dalam meningkatkan efektivitas penjualan.

Tenaga penjualan menempati ujung tombak di bidang jasa dalam industri perbankan, begitu juga dengan Bank ABN AMRO. Peran tenaga penjualan dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan telah lama menjadi salah satu strategi pemasaran. Dengan peran tenaga penjualan maka perusahaan akan mampu menjalin hubungan yang dekat dan baik dengan pelanggan (Jones et al., 2000). Disamping itu, bank ABN AMRO dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas dan loyalitas pelanggan melalui tenaga penjual yang unggul. Mason, Meyer dan Ezell (1998) mengindikasikan bahwa citra yang diproyeksikan oleh tenaga penjual merupakan citra perusahaan itu sendiri, namun kurangnya perhatian pada personil

pemasaran dapat menjadi masalah. Hal ini mengingat bahwa pengontrolan perilaku tenaga penjualan di bank ABN AMRO merupakan faktor yang penting dan mengingat tenaga penjual menempati porsi yang paling besar dalam bidang pemasaran.

Bank ABN AMRO merupakan bank asing di kota Semarang. Produk-produk yang dijual oleh Bank ABN AMRO berfokus pada Reksadana dan Saham karena produk deposito yang dijual oleh bank ABN AMRO kurang dapat bersaing dengan bank-bank lokal baik bank swasta maupun bank pemerintah. Hal ini disebabkan oleh suku bunga yang lebih rendah dibandingkan dengan bank-bank lokal.

Produk-produk Reksadana dan Saham dapat menghasilkan return atau bunga yang lebih tinggi dibandingkan dengan deposito bank-bank lokal, namun Reksadana dan Saham merupakan produk yang memiliki resiko. Untuk dapat memasarkan produk-produk tersebut, maka bank ABN AMRO sangat membutuhkan peran dari tenaga penjualnya. Peran dari tenaga penjualan di ABN AMRO untuk memperkenalkan dan memasarkan produk-produk tersebut yang pada akhirnya dapat mendatangkan penjualan bagi bank ABN AMRO. Oleh karena itu peran dari tenaga penjualan harus mendapat perhatian, sehingga kinerja dari tenaga penjual tersebut semakin meningkat dan efektivitas penjualan tercapai.

Johnston dan Marshall (2000, p.341) menyatakan bahwa suatu perusahaan tidak harus memiliki produk yang terbaik, tetapi mereka harus memiliki tim tenaga penjual yang baik sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan volume penjualan dan keuntungan bagi perusahaan. Pentingnya peran dari tenaga penjualan ini harus diimbangi dengan adanya sistem

kontrol manajer sehingga dapat semakin mendukung keberhasilan perusahaan. Diharapkan dengan adanya sistem kontrol perilaku, maka para tenaga penjualan akan mempelajari cara-cara yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya dan mendorong melakukan perilaku-perilaku yang meningkatkan kinerjanya sehingga efektivitas penjualan bank ABN AMRO dapat ditingkatkan.

Selain itu dalam memasarkan produk-produk tersebut tenaga penjualan juga harus meningkatkan keahliannya yang dapat dicapai melalui sales training dan fasilitas yang memadai. Dengan adanya sales training ini diharapkan akan meningkatkan kinerja para tenaga penjualan di bank ABN AMRO sehingga efektivitas penjualan juga dapat ditingkatkan.

Berdasarkan latar belakang diatas, menurut Baldauf et al. (2001) memberikan hasil penelitian yang kontroversi, dimana sistem kontrol berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjualan di Austria, sedangkan di United Kingdom sistem kontrol pengaruhnya tidak signifikan pada kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian tampak adanya research gap mengenai sistem kontrol pada kinerja tenaga penjualan. Oleh sebab itu, masalah penelitian ini adalah bagaimana proses meningkatkan efektivitas penjualan.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja Tenaga Penjualan

Johnston dan Marshall (2000, p.478) menyatakan bahwa kinerja merupakan evaluasi perilaku untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja merupakan elemen normatif yang mencerminkan perilaku tenaga penjual

dan sesuai atau tidak sesuai dengan tujuan dari perusahaan.

Pengertian kinerja tenaga penjualan menurut Challagala dan Shervani (1996) merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Barker (1999) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri, yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Dari penelitian yang telah dilakukannya, diketahui bahwa tenaga penjualan mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan memperoleh porsi pasar yang lebih besar dan menjual produk yang memiliki profit margin tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru.

Kinerja tenaga penjualan merupakan penilaian kontribusi dari tenaga penjualan untuk mencapai objektivitas organisasi (Craven et al., 1993). Taksiran utama dari kinerja difokuskan dalam beberapa faktor yang dihubungkan dengan karakteristik individu dari tenaga penjual termasuk kepribadiannya, sikap, efek dari persepsi, motivasi, dan kepuasan dalam kinerja penjualan (Pilling et al., 1999).

Christiansen et al. (1996) mengungkapkan bahwa variabel outcome yang paling dekat dengan training adalah kinerja. Churchill et al (1985) dalam Christiansen (1996) menemukan dua faktor penentu yang berhubungan dengan kinerja adalah faktor personal dan keahlian (*skill*). Keahlian umumnya dikembangkan melalui kombinasi dari pengalaman (*experience*) dan *training*. Churchill et al. mengungkapkan bahwa faktor personal yang bisa mempengaruhi kinerja adalah *training* yang lebih baik.

### Sistem Kontrol

Anderson dan Oliver (1997, p.76) mengidentifikasi sistem kontrol penjualan sebagai suatu rangkaian kisaran dari orientasi perilaku (*behavior based*) dan orientasi hasil (*outcome based*). Sistem kontrol tenaga penjualan berorientasi perilaku menekankan pada penggunaan manajer penjualan di lapangan (*field sales manager*) dan pada kompensasi gaji tetap untuk mengarahkan dan mengontrol tingkah laku tenaga penjual (Oliver dan Anderson, 1994, p.56).

Keuntungan sistem kontrol berorientasi perilaku adalah manajer penjualan dapat memaksakan idenya tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh tenaga penjual untuk mencapai hasil jangka panjang serta mengarahkan mereka untuk melakukan tingkah laku tertentu sebagai bagian dari strategi perusahaan tanpa perlu meyakinkan mereka bahwa strategi tersebut valid (Anderson dan Oliver, 1987, p.78).

Perbedaan antara sistem kontrol berbasis perilaku dan hasil adalah bahwa dalam kontrol berbasis hasil, para atasan tidak menerjemahkan maksud mereka ke dalam prosedur operasi baku tetapi sebagai gantinya mereka menetapkan target (Krafft, 1999, p. 121). Misalnya target berupa hasil keuangan yang harus dicapai oleh bawahan. Sistem kontrol ini memberikan suatu arahan bagi bawahan agar dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan. Jadi pada sistem kontrol berbasis hasil ini ada suatu desentralisasi kontrol (Stathakopoulos, 1998, p. 539).

Fokus dalam penelitian ini adalah sistem kontrol berorientasi perilaku (*behaviour-based*). Hal ini diakibatkan oleh adanya pendapat empiris yang mengindikasikan bahwa semakin besar jangkauan *behaviour-based kontrol* manajemen penjualan maka makin tinggi efektivitas organisasi penjualan. Selain itu,

sistem kontrol berbasis perilaku memungkinkan pengidentifikasian hubungan antara perilaku penjualan dan kinerja yang efektif (Stathakopoulos, 1996, p.10). Sistem ini juga memungkinkan tenaga penjualan untuk mempelajari cara-cara yang lebih baik dalam melaksanakan tugas penjualannya dan mendorong perilaku-perilaku yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Challagala dan Shervani, 1998, p. 90).

Pada penelitian Baldauf et al. (2001) memberikan hasil bahwa sistem kontrol berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjualan di Austria dan pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjualan di United Kingdom. Perbedaan hasil tersebut mungkin disebabkan karena adanya perbedaan budaya antar dua negara, dimana di negara Austria masyarakatnya lebih berorientasi pada kebersamaan (jaringan sosialnya kuat) sedangkan masyarakat di United Kingdom lebih berfokus pada individualisme (Hofstede, 1997 dalam Baldauf et al., 2001).

Dimensi yang digunakan dalam Baldauf et al. (2001) antara lain memonitor kinerja tenaga penjualan di lapangan, membimbing tenaga penjualan dalam melakukan pekerjaan, mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjualan, dan memberikan reward terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengaruh positif antara sistem kontrol berdasarkan perilaku terhadap kinerja perilaku juga diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Babakus (1996) dalam Baldauf et al. (2001) pada tenaga kerja Austria dan pada penelitian yang dilakukan oleh Cravens (1993).

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Semakin baik sistem kontrol tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan*

### **Sales Training**

Definisi training menurut Gomes (2001) menyatakan bahwa pelatihan merupakan setiap usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.

*Training* merupakan komponen yang penting sebagai awal dan peningkatan yang berkelanjutan dari tenaga penjualan (Christiansen et al., 1996) dan banyak perusahaan membuat investasi besar-besaran untuk training tenaga penjualan mereka (Dubinsky 1996; Churchill et al., 1997 dalam Roman et al., 2002). Sales training sering diartikan sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan, merangsang komunikasi di dalam dan di luar organisasi, mengurangi kesalah pahaman inter- dan intra-departemental, memperbaiki pengawasan, meningkatkan semangat tenaga penjualan, dan menurunkan biaya penjualan (Churchill et al., 1993; Stanton dan Buskirk, 1986 dalam Dubinsky, 1996). Roman et al. (2002) melakukan penelitian terhadap efek dari *sales training* dan *sales force activity*. Pada penelitian tersebut digunakan variabel-variabel antara lain sales training, orientasi pelanggan tenaga penjual, kinerja tenaga penjual, dan efektivitas tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa variabel *sales training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual dan orientasi pelanggan, selanjutnya kinerja tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap efektivitas tenaga penjualan.

Dari hasil penelitian juga telah diperoleh bahwa *sales training* dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian tenaga penjualan, menghasilkan kinerja

tenaga penjualan (Sujan, Sujan, dan Bettman, 1988 dalam Christiansen et al., 1996).

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Semakin baik sales training maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan*

### **Efektivitas Penjualan**

Pengertian efektivitas digambarkan sebagai penghubung untuk sejumlah index dari upaya organisasi pada individu yang berupa kumpulan tanggung jawab (Johnston dan Marshall, 2000, p.478). Begitu pula dinyatakan oleh Baldauf et al. (2001) bahwa efektivitas tenaga penjualan dapat melibatkan pertanggungjawaban terhadap pekerjaan mereka. Kontribusi pengujian efektivitas pada individu tenaga penjualan dilakukan untuk penilaian hasil organisasi seperti volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan market share agar hasil yang diinginkan tercapai, tenaga penjualan harus menampakkan beberapa perilaku yang dapat menarik pelanggan, dimana mungkin hasilnya secara umum tidak nampak dengan segera, seperti mendirikan hubungan dengan pelanggan dan melakukan presentasi penjualan (Behrman dan Perreault dalam Baldauf et al., 2001).

Beberapa peneliti yang membedakan antara ' kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan (Craven et al., 1993; Churchill et al., 1985; Plank dan Reid 1994; Babakus et al; 1996; Piercy et al., 1998; Baldauf dan Cravens, 1999; Grant dan Cravens, 1999). Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektivitas mereka (Cravens et al., 1993; Babakus et al., 1996; Baldauf dan Cravens, 1999; Grant dan Cravens, 1999 dalam Roman et al., 2002). Perubahan dari kinerja setiap

individu menjadi outcome organisasi tergantung pada kinerja tenaga penjualan untuk memperoleh penjualan atau pelanggan dengan minat yang lebih besar untuk perusahaan, misalnya dalam bentuk profitabilitas atau segmen pasar. Karena keahlian ini dapat dicapai melalui training; diharapkan bahwa kinerja tenaga penjual mempengaruhi efektivitas tenaga penjual.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

*H3 : Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka semakin tinggi efektivitas penjualan*

## METODA PENELITIAN

Data penelitian yang digunakan adalah data primer berupa opini subyek yang diteliti (responden) berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner yang diajukan, hasil observasi terhadap obyek penelitian, dan hasil pengujian.

Dalam penelitian ini, data sekunder yaitu data dari Bank ABN AMRO di kota Semarang berupa data tentang jumlah tenaga penjualan. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 101 tenaga penjual produk Bank ABN AMRO di kota Semarang. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM (structural equation modelling).

Teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau Structural Equation Model.

Pengujian terhadap hipotesis 1 (H1) telah terlihat bahwa hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 7.608 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian terhadap hipotesis 2 (H2) telah terlihat bahwa hubungan antara sales training dengan kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 6.126 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai P sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

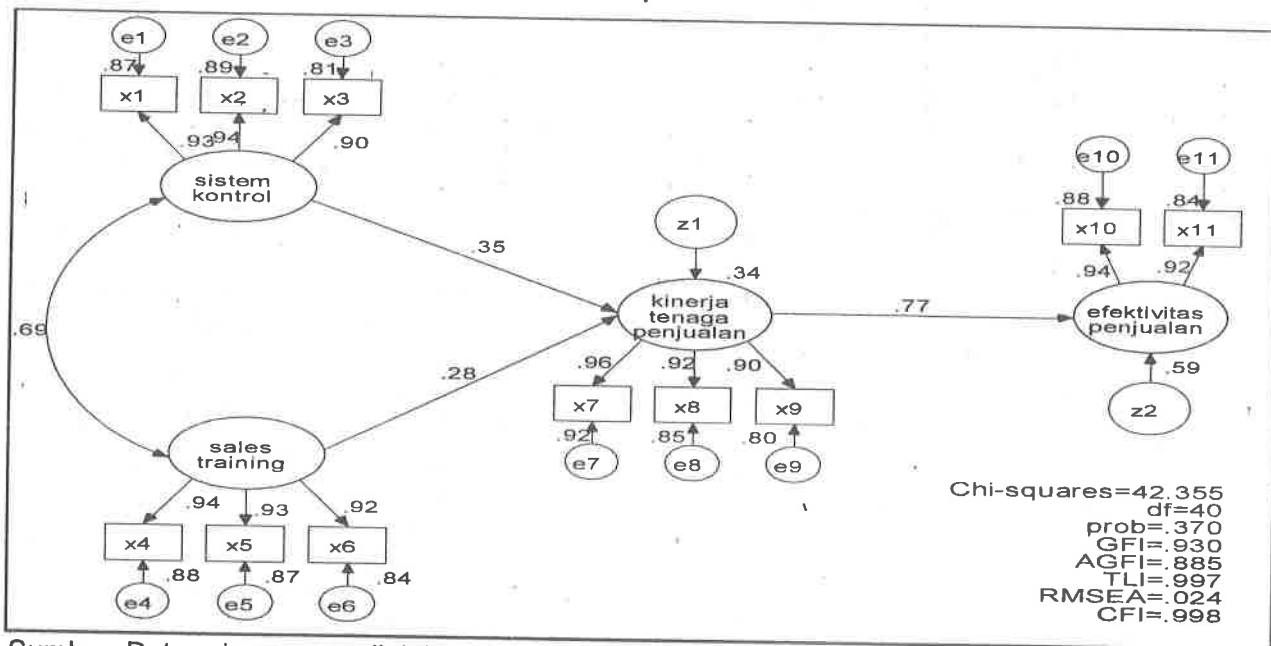
Pengujian terhadap hipotesis 3 (H3) telah terlihat bahwa hubungan antara kinerja tenaga penjualan dengan efektivitas penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 5.090 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

**Tabel 1**  
**Goodness of Fit Index**

<i>Goodness of Fix Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil	42.355 df=40( $\leq 55.758$ )	Baik
Significance Probability	$\geq 0.05$	0.370	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.024	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.930	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.885	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.997	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.998	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah (2006)

Gambar 1  
Structural Equation Model



Sumber: Data primer yang diolah (2006)

Tabel 2  
Regression Weight

			<i>Estimate Unstandardized</i>	S.E.	C.R.	P	<i>Estimate Standardized</i>
kinerja_ten_penj	<---	sistem_kontrol	0.343	0.125	2.751	0.006	0.348
kinerja_ten_penj	<---	sales_training	0.310	0.138	2.243	0.025	0.283
efektivi_penj	<---	kinerja_ten_penj	0.785	0.087	8.983	0.000	0.766
x3	<---	sistem_kontrol	1.000				0.899
x2	<---	sistem_kontrol	1.118	0.071	15.689	0.000	0.943
x1	<---	sistem_kontrol	1.027	0.068	15.143	0.000	0.932
x6	<---	sales_training	1.000				0.916
x5	<---	sales_training	1.083	0.067	16.234	0.000	0.934
x4	<---	sales_training	1.041	0.064	16.359	0.000	0.938
x9	<---	kinerja_ten_penj	1.000				0.896
x8	<---	kinerja_ten_penj	1.009	0.069	14.708	0.000	0.920
x7	<---	kinerja_ten_penj	1.126	0.068	16.593	0.000	0.962
x10	<---	efektivi_penj	1.000				0.939
x11	<---	efektivi_penj	1.034	0.079	13.065	0.000	0.916

Sumber: Data Primer yang Diolah (2006)



Hasil pengujian hipotesis 1 yang menyatakan semakin baik sistem kontrol maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, menunjukkan diterimanya hipotesis ini secara signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Challagalla dan Shervani (1997) dan Cravens (1993) yang berhasil membuktikan bahwa sistem kontrol yang dilakukan oleh manajer pada akhirnya akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan.

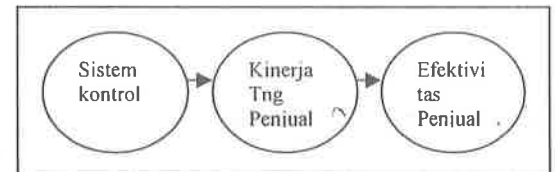
Hasil pengujian hipotesis 2 yang menyatakan semakin baik sales training maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, menunjukkan diterimanya hipotesis ini secara signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Dubinsky (1996) dan Christiansen et al. (1996) yang berhasil membuktikan bahwa *sales training* yang diadakan oleh perusahaan pada akhirnya akan mampu mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Hasil pengujian hipotesis 3 yang menyatakan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan maka akan semakin tinggi efektivitas penjualan, menunjukkan diterimanya hipotesis ini secara signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Roman et al. (2002) dan Baldauf et al. (2001) yang berhasil membuktikan bahwa kinerja tenaga penjualan pada akhirnya akan mampu mempengaruhi peningkatan efektivitas penjualan.

Penelitian ini merupakan usaha untuk menguji konsep-konsep manajemen tenaga penjualan mengenai pengaruh sistem kontrol, *sales training*, kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan melalui tenaga penjualan mereka. Uraian pada bab I mengemukakan permasalahan penelitian yaitu bagaimana proses meningkatkan efektivitas penjualan. Ada dua untuk meningkatkan efektivitas penjualan.

**Pertama**, peningkatan penjualan dapat ditandai dengan semakin baiknya sistem kontrol yang dilakukan oleh manajer sehingga dapat menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi yang akan berdampak langsung terhadap efektivitas penjualan seperti disajikan dalam gambar berikut ini :

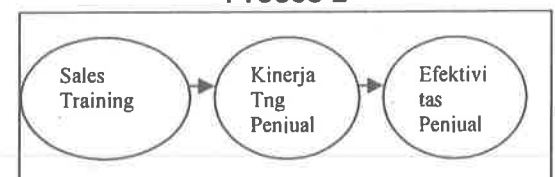
**Gambar 2**  
**Proses 1**



Dengan semakin baiknya sistem kontrol yang dilakukan oleh manajer dengan melalui pengawasan, pengarahan, dan pengevaluasian kepada para tenaga penjualan dapat meningkatkan kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan menjual produk yang beresiko tinggi, dan kemampuan menambah jumlah nasabah. Dampak dari meningkatnya kinerja tenaga penjualan ini berpengaruh terhadap efektivitas penjualan perusahaan.

**Kedua**, peningkatan penjualan dapat ditandai dengan semakin baiknya *sales training* yang diadakan oleh perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi yang akan berdampak langsung terhadap efektivitas penjualan seperti disajikan dalam gambar berikut ini :

**Gambar 3**  
**Proses 2**



Dengan semakin baiknya *sales training* yang diadakan oleh perusahaan melalui pemberian *training* yang bermanfaat, pengadaan *training* yang sesuai dengan kebutuhan, dan adanya kesesuaian *training* dengan pekerjaan di lapangan dapat meningkatkan kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial, kemampuan menjual produk yang beresiko tinggi, dan kemampuan menambah jumlah nasabah. Dampak dari meningkatnya kinerja tenaga penjualan ini berpengaruh terhadap efektivitas penjualan perusahaan.

### IMPLIKASI MANAJERIAL

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hal penelitian yang telah dilakukan:

#### 1. Sistem Kontrol Berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

- *Pengarahan* : mengarahkan para tenaga penjualan dalam hal menyesuaikan jenis produk dengan karakter nasabah, membantu para tenaga penjualan untuk mengembangkan kemampuannya dalam hal berkomunikasi dan bersikap menghadapi pelanggan, selain itu manajer juga harus mengarahkan para tenaga penjualan untuk mengikuti *training-training* yang diadakan oleh perusahaan. Manajer dapat meningkatkan pengarahannya kepada para tenaga penjualan hingga 10 kali/bulan untuk meningkatkan kinerja para tenaga penjualan
- *Pengawasan* : mengawasi penggunaan waktu di lapangan,

mereview secara teratur '*sales daily report*', mengawasi dalam membuat *appointment* dengan nasabah, mengawasi tanda terima pembagian hadiah atau *gift* kepada nasabah, dan mengawasi aktifitas sehari-hari. Manajer sebaiknya meningkatkan pengawasan hingga 6 kali/bulan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

- *Evaluasi* : mengevaluasi *calls*, mengevaluasi kualitas presentasi dan hasil penjualan para tenaga penjualan. Manajer sebaiknya meningkatkan pengevaluasian hingga 4 kali/bulan untuk meningkatkan kinerja para tenaga penjualan.

#### 2. Sales Training Berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

- *Manfaat Training* : Pengadaan *training* yang bermanfaat para tenaga penjualan akan sangat membantu para tenaga penjualan dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan mereka.

- *Intensitas Training* : Pihak manajemen perlu mengadakan penilaian kebutuhan *training* agar *training* yang diberikan perusahaan benar-benar dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja para tenaga penjualan.

- *Aplikasi Training* : Adanya kesesuaian antara *training* yang diberikan oleh perusahaan dengan kebutuhan para tenaga penjualan di lapangan akan meningkatkan kinerja para tenaga penjualan.

#### 3. Kinerja Tenaga Penjualan Berpengaruh Terhadap Efektivitas Penjualan

- *Kemampuan mengidentifikasi pelanggan yang potensial* : Kemampuan tenaga penjualan yang telah teruji akan mampu

mengidentifikasi pelanggan yang potensial.

- *Kemampuan menjual produk yang high risk* : Tenaga penjualan yang telah mempunyai *skill* yang tinggi melalui *training* diharapkan dapat menjual produk yang *high risk*.
- *Kemampuan menambah jumlah nasabah* : Dengan adanya sistem kontrol dan *training* diharapkan dapat meningkatkan kemampuan para tenaga penjualan dalam menambah jumlah nasabah.

#### KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini antara lain penelitian ini hanya dilakukan pada tenaga penjualan dalam lingkup Bank ABN AMRO di Semarang, dan variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian terbatas, yaitu 4 variabel laten dan 11 indikator untuk menjawab masalah penelitian yang ada.

#### AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Hal-hal yang mungkin dikembangkan adalah untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada objek penelitian yang berbeda baik dari segi bentuk usaha maupun lokasi objek penelitian pada perusahaan di bidang jasa sehingga hasilnya dapat diperbandingkan dan pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat dipengaruhi kinerja tenaga penjualan ataupun variabel bebas yang dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan sehingga penelitian dapat dikembangkan lebih baik untuk peneliti di masa mendatang.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Anderson, E. and Oliver, R. L., 1987, "Perspective on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51, p.76-88.
- Dubinsky, A. I., 1996, "Some Assumptions about the Effectiveness of Sales Training", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, No. 3, p.225-237.
- Doney, Patricia M and Joseph Canon, 1997, "An Examination of The Nature of Trust in Buyer, Sales Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 61, April 1997, p.33-51.
- El-Ansary; Noel B. Zabriskie; John M. Browning, 1993, "Selling and Sales Management in Action : Sales Force Effectiveness Research Reveal New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales Forces Training", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIII, No. 2, p. 84-90.
- Ferdinand, A., 2002, "*Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*", BP UNDIP
- Hair, J.F.; Anderson R.E., Tatham, R.L.; Black W.C., 1995, "*Multivariate Data Analysis*", New Jersey, Prentice Hall.
- Henry Simamora, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Badan Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Humpreys, M. A.; Williams, M. R., 1996, "Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, No. 3.

- Johnston, Mark W., Greg W. Marshall,  
*Sales Force Management*, McGraw-Hill
- Roman, Sergio, Salvador Ruiz, Jose Luis Munuera, 2002, "The Effects of Sales Training on Sales Force Activity", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 12.
- Sengupta, Sanjit, Robert E Krapfel, Michael A Pusateri, 2000, "An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol 20, No. 4.
- Shoemaker, Mary E.; Mark C Johlke, 2002, "An Examination of the Antecedents of a Crucial Selling Skill: Asking Questions", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 14, No. 1.
- Smith, Kirk; Eli Jones; Edward Blair, 2000, "Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment", *Journal of Personal Selling and Management*, Vol. XX, No. 4.
- Stathakopoulos, Vlasis, 1996, "Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.16, spring, pp.1-12.
- Sujan H., Weitz B. A.; Kumar N., 1994, "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol.58, p.39-52