

## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA HASIL TENAGA PENJUALAN DAN HUBUNGANNYA TERHADAP EFEKTIFITAS PENJUALAN PERUSAHAAN ( STUDI KASUS PADA BPR DI EKS. KARESIDENAN SEMARANG)

Kusmanto, Joko Sampurno

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Sales force has very important role in life of banking in reaching its target. A good Management of sales force has important influence to reach effectiveness sale of company. Meanwhile, previous research mention that it is important to examine some performance of sales force factors with selling growth. This research hypothesized performance of sales force tactors influence to the effectiveness of selling of company.*

*According to the literary review about sales force control system, the strenght of sales force, trust to wards the sales force influence the result performance of sales force and its relation with effectiveness sale of company this research propose four hypothesis, they are: H1-the sales force control systems have an positive effect on to performance result of sales force, H2-sales force reliability have an positive effect on to trust to sales force, H3-the trust at sales force have an positive effect on performance result of sales force, H4-performance result of sales force have an positive effect on effectiveness sale of company.*

*To test the hypothesis research uses 105 questionnaires in this study. The population in this research sales force at Bank Perkreditan Rakyat (BPR) in eks. Karesidenan Semarang. The datas is then analysed by means of SEM of AMOS to test the causality relation of hypothesis.*

*From result of the analysis have fulfilled Criteria Goodness-of-Fit. Chi-Square (107.203). Probability (0.052), RMSEA (0.050), CMIN/DF (1.262), TLI (0.955), and CFI (0.963) so that can be told this model competent to be used. Examination of raised hypothesis indicate that hypothesis 1,2,3, and 4 have up to standard which determined that is value of CR > 2.00 with the SEM propose theoretical implication that result performance of sales force can have implication on effectiveness sale of company. This reseach also propose implication of managerial is that factors variable which influence the result performance of sales force and its relationship with selling effectiveness of company is positively increasing the result performance of sales force trough sales force ability which is had by Bank Perkreditan Rakyat (BPR). There are several implications for future research about performance of sales force bul location and object different so that equal can result.*

*Keywords : The sales force control systems, sales force reliability, the trust at sales force, performance result of sales force, and effectiveness sale of company*

### PENDAHULUAN

Tingginya tingkat persaingan antar Bank dalam Era Ekonomi Global dewasa ini menuntut perbankan untuk menjadi yang terdepan, tercepat dan terbaik dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya. Dan hal ini tidak dapat terlepas dari fungsi bagian pemasaran dalam perbankan itu sendiri untuk menerapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi perbankan. Seorang manajer penjualan harus

menguasai beberapa kekuatan yang dimiliki oleh tenaga penjualan sehingga apa yang menjadi program manajemen penjualan dapat berhasil dengan baik. Faktor-faktor kinerja hasil tenaga penjualan yang sudah dimengerti lewat beberapa *program training* dan program pemahaman akan manajemen penjualan menjadi tolak ukur keberhasilan dari tenaga penjualan yang dimiliki. Manajer penjualan dapat mempelajari

beberapa penelitian yang telah dilakukan secara seksama untuk memperoleh tambahan sumber daya guna mengatur kekuatan tenaga penjualan yang dimiliki.

Tenaga penjualan sebagai *salesforce* dalam menghasilkan keuntungan merupakan hal yang perlu dicermati untuk mengkomunikasikan antara produk dengan konsumen hal ini sesuai dengan pengertian yang diberikan oleh Teas, Wacker, dan Hughes, (1979, p.355). Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan itu dalam mencapai tujuannya. (Barker A.T, 1999, p.95). Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjual adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan tujuan perusahaan. Noor, N. et. al (2001, p.78) menyatakan bahwa ketrampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan *Role Perception* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Menurut Anderson dan Oliver, 1987 (dalam Challagalla dan Shervani, 1996, p.89) berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberi umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Penelitian Cravens, et. al., (1993, p.47), berpendapat sistem kontrol tenaga penjualan lebih mengarah pada tingkah laku, sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan.

Kepercayaan memiliki dua unsur utama, yaitu kredibilitas dan kebaikan hati atau kepedulian (Doney dan Cannon, 1979, p.37). Sedangkan menurut Piery, N, et. al., (1997, p.55) efektifitas penjualan perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh kinerja tenaga penjualan yaitu tenaga penjualan yang mampu meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan pada penjualan produk-produk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasilan utama bagi bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan mencapai tujuan dan target penjualan. Lebih lanjut dalam studi empiriknya, Piery, N, et. al., (1997, p. 55) menyatakan terdapat

pengaruh yang cukup signifikan dari tenaga penjualan yang mampu untuk menyesuaikan diri dan bekerja sama dalam kelompok terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Cravens et., al., 1993, p.49; Oliver dan Anderson 1994 dalam Baldauf et. al., p.111). Kinerja tenaga penjualan erat sekali berhubungan positif dengan efektifitas penjualan perusahaan. Hal ini dilaporkan oleh Baldauf, Cravens, dan Piercy, (2001, p.116) berdasarkan penelitian mereka pada tenaga penjualan tidak ditemukan hubungan negatif antara kinerja tenaga penjualan dengan efektifitas penjualan perusahaan. Tetapi penelitian yang melaporkan adanya pengaruh positif kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan perusahaan, masih membutuhkan bukti empirik yang lebih banyak.

Sebagai bahasan penelitian ini, khusus mengambil produk BPR yaitu kredit konsumsi dengan dasar alasan bahwa perkembangan kredit konsumsi dari tahun ke tahun mengalami perubahan yang cukup signifikan. Perubahan ini belum memperlihatkan hasil yang maksimal karena selama tiga tahun berturut-turut *share kredit* konsumsi mengalami penurunan yang cukup berarti.

Akhirnya penelitian ini dimaksudkan sebagai upaya untuk dapat mengembangkan kinerja hasil tenaga penjualan dengan efektifitas penjualan perusahaan, dan berdasarkan uraian sebelumnya maka penelitian ini akan melihat apakah kinerja hasil tenaga penjualan dan efektifitas penjualan perusahaan dapat diwujudkan melalui dimensi-dimensi karakteristik tenaga penjualan.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan permasalahan yang ada maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berperan atas keberhasilan kinerja hasil tenaga penjualan dalam mencapai efektifitas penjualan perusahaan yang dilakukan oleh BPR di Wilayah Semarang.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Kinerja hasil tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996, p.95).

Menurut Narus dan Anderson, (1998, p.32; 1990, p.112) menjelaskan yang harus dilakukan perbankan adalah memikirkan dan memelihara hal-hal dasar dalam keunggulan bersaing, kemudian memperbaiki reputasi untuk memperkuat posisi perbankan dalam pasar. Terlebih menurut El-Ansary, (1998, p.17); Tanner dan Castleberry, (1990, p.24) bahwa sistem pemasaran memandang tingkat keberhasilan kinerja tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan tercermin dari adanya bertambahnya unit yang terjual, adanya bertambahnya jumlah nasabah dan tercapainya target penjualan.

Oleh karena itu perbankan harus mampu mencari tenaga penjualan yang baik kinerjanya atau segala sesuatu yang mampu mendukung program perusahaan seperti, bagaimana menjaga hubungan baik antara perbankan dengan nasabah, khususnya bagaimana menjaga hubungan baik antara perbankan dengan nasabah, khususnya bagaimana memperlakukan saluran pemasaran sebagai rekan atau mitra kerja perbankan (Narus and Anderson, 1994, p.116; Webster 2000, p.1). Sementara itu penelitian Oliver dan Anderson, (1994, p.45) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan hanya dapat dilihat dari hasil akhir seperti : volume penjualan, penetrasi pasar dan pencapaian kuota penjualan dan itu dicapai dengan sistem kontrol tenaga penjualan. Kemudian Kholi, et. al., (1998, p.272) mempunyai pandangan yang relatif sama dalam mengukur kinerja tenaga penjualan yaitu, pencapaian target penjualan, meningkatkan penerimaan dollar dari penjualan, dan mampu mengidentifikasi pelanggan potensial menjadi konsumennya. Oleh karena itu pada penelitian ini indikator yang dipergunakan dalam menganalisis kinerja tenaga penjualan adalah bertambahnya jumlah nasabah, tercapainya target penjualan dan bertambahnya kredit yang penjualan.

### Pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjualan

Menurut Anderson dan Oliver, (1987) dalam Challagalla dan Shervani, (1996, p.89) berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Sebuah sistem kontrol dalam sebuah perusahaan dirancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja (Anderson dan Oliver, 1987, p.76). Sangat disayangkan jika, perusahaan menempatkan tenaga penjualan pada pengoperasian sistem kontrol, hanya sebagai pelengkap dalam aktivitas penjualan atau outcome based (Anderson dan Oliver, 1995, p.1).

Teori sistem kontrol tenaga penjualan yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver (1994, p.47); Snell (1992, p. 292), memberikan kontribusi penting bagi penelitian sistem kontrol tenaga penjualan. Anderson dan Oliver (1987, p.77). telah berhasil mengembangkan penelitian, yang mengarah pada pengaruh antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

Penelitian Cravens, et.al., (1993, p.47), berpendapat bahwa sistem kontrol tenaga penjualan lebih mengarah pada tingkah laku, sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan.

Oleh karena itu indikator variabel pengukuran dan konsep sistem kontrol tenaga penjualan yang dipilih dalam penelitian ini adalah memonitor, evaluasi kemajuan dan memberi umpan balik. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H1** : *Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.*

### **Pengaruh Keandalan Tenaga Penjualan Terhadap Kepercayaan pada Tenaga Penjualan.**

Kemampuan tenaga penjualan untuk mengenalkan produk, memasarkan, menyakinkan nasabah supaya mau menjalin hubungan dengan bersedia menggunakan atau mengambil kredit adalah sangat penting. Seperti diungkapkan oleh Plank, Reid dan Pullins (1999, p.62) bahwa apabila terjadi hubungan antara pembeli dan penjual maka yang harus diperhatikan oleh pembeli adalah kepercayaan kepada tenaga penjual karena kepercayaan itu adalah cerminan dari keandalan tenaga penjualan, dan kepercayaan tersebut merupakan wujud dari tanggung jawab penjual karena mendapatkan suatu pengertian yang baik dari pembeli. Sementara itu Plank, Reid dan Pullins (1999, p.33) menyatakan bahwa salah satu kenadalan dari tenaga penjualan adalah kemampuan mendapatkan informasi dari pembeli atau nasabah yaitu melalui bertanya kepada pembeli dan mendengarkan pembeli, kemudian menggunakan informasi yang dia miliki untuk dapat menerangkan produknya kepada pembeli, dan juga mendapatkan informasi yang penting sehubungan dengan produknya dari pembeli.

Kemampuan interpersonal antara tenaga penjualan dengan nasabah juga dapat dilihat dari penelitian Javenpaa, Knoll dan Leidner, (1998, p.31) bahwa atribut dari yang dipercaya (dalam hal ini adalah tenaga penjualan) untuk membangun kepercayaan adalah kemampuan, integritas dan keinginan untuk memberikan yang terbaik. Kemampuan atau keandalan dimaksudkan sebagai suatu kelebihan yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat diterima, dalam hal ini dapat diterima oleh nasabah. Dari uraian di atas adalah sebagai berikut :

**H2** : *Keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan*

### **Pengaruh Kepercayaan pada Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjualan**

Penelitian terdahulu oleh Crosby, Evans, dan, dan Coeles (1990, p.70). Dinyatakan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan itu adalah bahwa pembeli dapat mengandalkan tenaga penjualan dalam

mengatasi kebutuhan pembeli dan menepati janji dalam jangka waktu yang panjang. Sedangkan Anderson dan Narus, 1990, (dalam Liu dan Leach, 2001, p. 148) juga menyatakan bahwa apabila ada rasa kepercayaan terdapat antara pembeli dan tenaga penjualan maka akan tercipta suatu kerjasama dalam mengembangkan ide maupun dalam mencapai tujuan dan mengatasi masalah yang ada. Dari dua pernyataan di atas dapatlah disimpulkan bahwa kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan akan menimbulkan efek yaitu nasabah bersedia untuk berkomunikasi dengan tenaga penjualan, memberikan informasi yang diperlukan oleh perbankan melalui tenaga penjualan ataupun menerima informasi dari tenaga penjualan yang berkaitan dengan produk.

Sejalan dengan pernyataan diatas menurut Tam, Jackie L.M.; dan Y.H. Wong (2001, p.7) bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan dimulai dari suatu kondisi dimana pada saat nasabah membutuhkan suatu layanan maka pada saat itu tenaga penjualan akan memenuhi kebutuhan tersebut.

Seperti yang diungkapkan oleh Doney dan Cannon, (1987; p. 36) yang menyatakan kepercayaan timbul sebagai hasil atas persepsi kredibilitas dan kebaikan hati (kepedulian) tenaga penjualan. Kredibilitas tenaga penjualan menekankan pada kemampuan tenaga penjualan untuk memenuhi semua kewajibannya. Kebaikan hati (kepedulian) menekankan pada seberapa jauh tenaga penjualan memiliki rasa kepedulian terhadap pembeli atau nasabah. Chonko dan Tanner, (1990, p. 16) menyebutkan bahwa untuk membangun hubungan dengan nasabah maka pihak bank haruslah mempersiapkan tenaga penjualannya, karena kesiapan tenaga penjualan dalam melayani nasabah.

Atas dasar uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepercayaan nasabah terhadap tenaga penjualan sangat dibutuhkan untuk membangun kepercayaan terhadap perbankan, sebab dalam hal pemasaran tenaga penjualan yang berperan sebagai ujung tombak pemasaran. Dari uraian diatas maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut

**H3:** Kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.

### Pengaruh kinerja Hasil Tenaga Penjualan Terhadap Efektifitas Penjualan Perusahaan

Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy (2001, p.109) menyatakan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan memberikan pengaruh yang positif terhadap efektifitas penjualan organisasi, disamping factor lain yang berada diluar kendali tenaga penjualan (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar). Adapun efektifitas penjualan perusahaan didefinisikan sebagai evaluasi ringkasan dari seluruh hasil-hasil organisasional (Churchill, et al., 2000 (dalam Arthur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy 2001, p.113). Indikator yang bermacam-macam digunakan untuk mengukur keseluruhan hal yang akan dihasilkan oleh organisasi, biasanya : total volume penjualan, porsi pasar, pertumbuhan penjualan, biaya-biaya, kontribusi laba, *return on assets*, dan *income residual*.

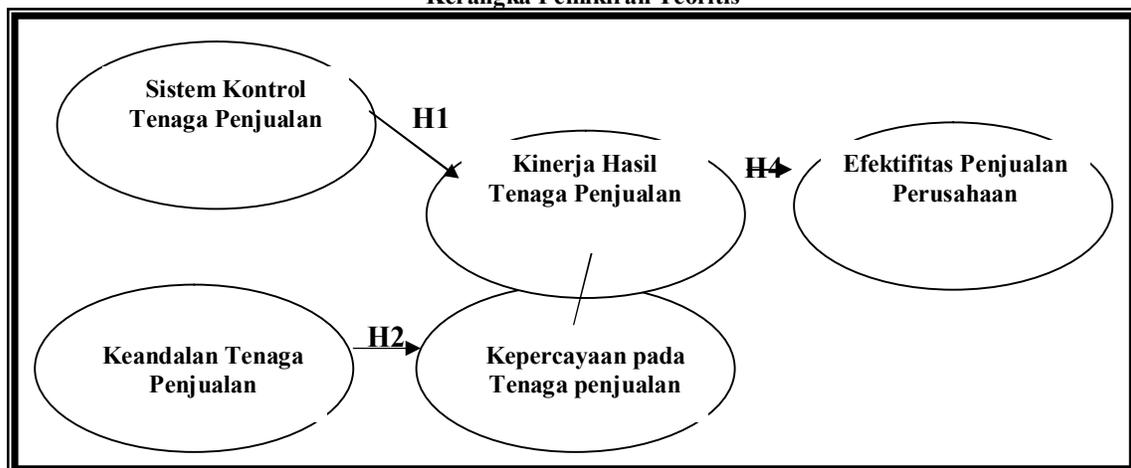
Penelitian yang dilakukan oleh Piercy, Nigel F; Cravens, Dovid W; Morgan, Neil A. (1997, p.55) mengapa terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari kinerja hasil tenaga penjualan yang mampu untuk menyesuaikan diri dan bekerja sama dalam kelompok terhadap efektifitas penjualan perusahaan, yaitu tenaga penjualan yang mampu meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan pada penjualan produk-produk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasil utama bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan mencapai tujuan dan target penjualan. Dari uraian di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H4 :** Kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan

### Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan maka diajukan sebuah model penelitian yang akan disajikan dalam gambar berikut ini :

Gambar 1  
Kerangka Pemikiran Teoritis



### METODE PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah bank BPR yang ada di wilayah Ekskaresidenan Semarang yang sudah menjadi anggota PERBARINDO yaitu Perhimpunan Bank Perkreditan Rakyat Indonesia yang terdiri dari 52 Bank BPR dan jumlah tenaga penjual sebanyak 209 orang. Jumlah sampel penelitian yang digunakan adalah 105 orang responden sesuai dengan hasil perhitungan

jumlah sampel yang *representative* jika menggunakan teknik analisis SEM. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel/responden yang dilakukan secara tidak acak dimana informasinya diperoleh dengan menggunakan perimbangan tertentu (Indriantoro dan Supomo, 1999, p.131). Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan menggunakan skala pengukuran 1-10.

Metode analisis yang akan digunakan adalah SEM (*Structural Equation Model*) dari paket AMOS. SEM digunakan untuk menguji model-model yang relatif rumit, yaitu model yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen yang dijelaskan oleh satu atau beberapa variabel independent. Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu : (1) *Confirmatory Factor Analysis* yang digunakan untuk mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis, dan (2) *Full Structural Equation Model* yang digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab-akibat (*causal model*) Ferdinand, (2002, p.165).

## ANALISIS DATA

### Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori merupakan suatu proses dalam penelitian yang dilakukan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten.

#### 1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Dari hasil uji kesesuaian model yang meliputi variabel/konstruk eksogen menunjukkan tingkat signifikan probabilitas sebesar 0,432 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,976), TLI (0,999), CFI (0,999), RMSEA (0,012), dan CMIN/DF (1,014) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Selanjutnya dilakukan uji signifikansi bobot faktor digunakan untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel laten (Ferdinand, 2002, p.168). Hal ini dapat dikaji dengan: (1) Nilai Lambda  $\geq$  0,40. Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan

*unidimensionalitas* untuk variabel laten dalam penelitian ini. (2) Bobot faktor (*Regression Weight*) digunakan untuk mengetahui bagaimana kuatnya dimensi/indikator itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model. Dari hasil pengujian, tiap-tiap indikator memiliki CR yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa indikator-indikator itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

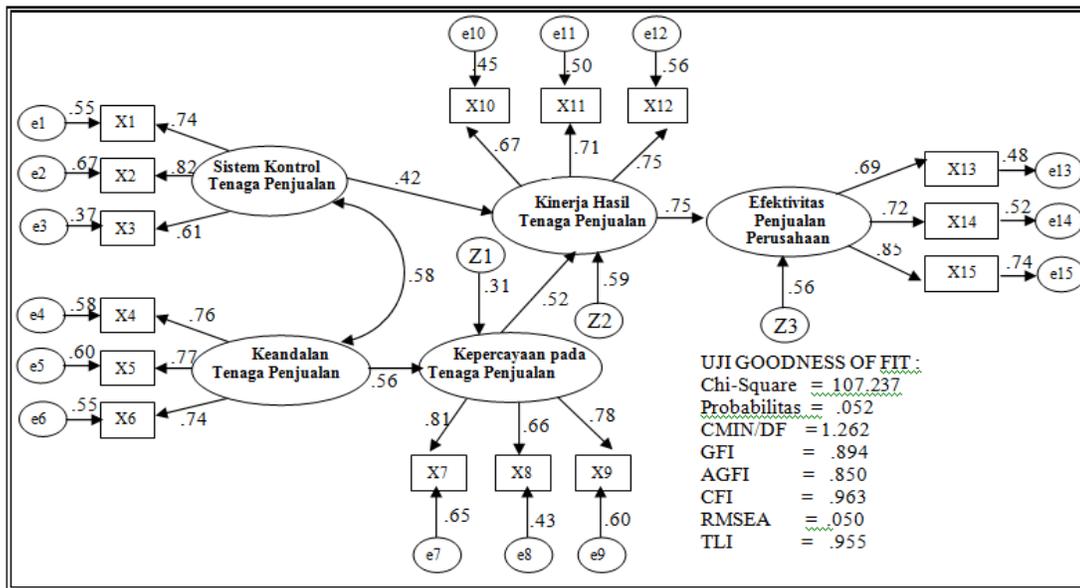
#### 2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Dari hasil uji kesesuaian model yang meliputi variabel/konstruk endogen menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi dari probabilitas sebesar 0,450 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,949), TLI (0,999), CFI (0,999), RMSEA (0,009), dan CMIN/DF (1,009) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis *unidimensionalitas* bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Selanjutnya dilakukan uji signifikansi bobot faktor: (1) Nilai Lambda. Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan *unidimensionalitas* untuk variabel laten dalam penelitian ini. (2) Bobot faktor (*Regression Weight*). Dari hasil pengujian, tiap-tiap indikator memiliki nilai CR yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa indikator-indikator itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk.

#### Model Persamaan Struktural (Full Model)

Pengujian *Structural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu: uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas. Hasil pengujian SEM dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini :



Dari hasil pengujian kesesuaian model menunjukkan  $\chi^2 = 107,203$  dengan signifikansi probabilitas sebesar 0,052. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Oleh karena itu model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran kesesuaian TLI (0,999), CFI (0,999), RMSEA (0,009), dan CMIN/DF (1,009) berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Namun ada dua indeks kesesuaian model yang berada diluar kriteria

yang ditentukan, yaitu: (1) GFI (0,894) hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal. Meskipun demikian model tersebut dapat diterima.

Melalui pengamatan terhadap nilai CR yang identik dengan uji-t dalam regresi terlihat bahwa semua koefisien regression tidak sama dengan nol, karena itu hipotesis nol bahwa koefisien regression adalah sama dengan nol dapat ditolak, untuk menerima hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu dapat diterima. Berikut ini disajikan hasil pengujian *regression weight* dalam tabel 1.

Tabel 1  
**Standardized Regression Weights Structural Equation Model**

		Regression Weights				
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kpcyn pd_tng pnjln	<-- keandln_tng pnjln	0.578	0.129	4.466	0.000	H2
Knrj hsl_tng pnjln	<-- sis kon_tng pnjln	0.344	0.103	3.324	0.001	H1
Knrj hsl_tng pnjln	<-- kpcyn pd_tng pnjln	0.392	0.099	3.953	0.000	H3
Efktvts pnjln_persh	<-- knrj hsl_tng pnjln	1.035	0.190	5.451	0.000	H5
x1	<-- sis kon_tng pnjln	1.000				
x2	<-- sis kon_tng pnjln	1.085	0.165	6.562	0.000	par-1
x3	<-- sis kon_tng pnjln	0.863	0.155	5.583	0.000	par-2
x9	<-- kpcyn pd_tng pnjln	1.000				
x8	<-- kpcyn pd_tng pnjln	0.900	0.141	6.385	0.000	par-3
x7	<-- kpcyn pd_tng pnjln	1.095	0.155	7.050	0.000	par-4
x4	<-- keandln_tng pnjln	1.000				
x5	<-- keandln_tng pnjln	1.001	0.141	7.091	0.000	par-5
x6	<-- keandln_tng pnjln	0.974	0.148	6.573	0.000	par-6
x10	<-- knrj hsl_tng pnjln	1.000				
x11	<-- knrj hsl_tng pnjln	1.107	0.179	6.188	0.000	par-7
x12	<-- knrj hsl_tng pnjln	1.170	0.178	6.566	0.000	par-8
x15	<-- efktvts pnjln_persh	1.000				
x14	<-- efktvts pnjln_persh	0.855	0.115	7.411	0.000	par-9
x13	<-- efktvts pnjln_persh	0.850	0.120	7.084	0.000	par-10

**Tabel 2**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi- Square	107.522	107.203	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0.052	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.850	Marginal
GFI	≥ 0.90	0.894	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.955	Baik
CFI	≥ 0.95	0.963	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.262	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.050	Baik

**Tabel 3**

Variabel	Dimensi	Simbol
Sistem kontrol tenaga penjualan	Memonitor	x1
	Evaluasi kemajuan	x2
	Memberi umpan balik	x3
Keandalan tenaga penjualan	Pengetahuan yang baik mengenai produk	x4
	Ketrampilan dalam menjalankan tugas	x5
	Komunikasi	x6
Kepercayaan pada tenaga penjualan	Memiliki kredibilitas	x7
	Kepedulian	x8
	Bertambahnya jumlah nasabah	x9
Kinerja hasil tenaga penjualan	Bertambahnya kredit yang terjual	x10
	Bertambahnya jumlah nasabah	x11
	Tercapainya target penjualan	x12
Efektifitas penjualan perusahaan	Pertumbuhan penjualan	x13
	Volume penjualan	x14
	Profitabilitas	x15

Selanjutnya berdasarkan metode fit ini akan dilakukan pengujian terhadap empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Setelah dilakukan analisis data dan pengujian

terhadap empat hipotesis penelitian, didapatkan bahwa hasil yang diperoleh menunjukkan hasil seperti terlihat pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

HIPOTESIS	Nilai CR dan P	Hasil Uji
<b>H1:</b> Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan	CR = 3.324 P = 0.001	Diterima
<b>H2:</b> Keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan	CR = 4.466 P = 0.000	Diterima
<b>H3:</b> Kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan	CR = 3.953 P = 0.000	Diterima
<b>H4:</b> Kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan	CR = 5.451 P = 0.000	Diterima

## PEMBAHASAN

### (Hasil dari Penelitian)

Pada penelitian ini dilakukan pengujian terhadap beberapa variabel yaitu sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan pengaruhnya terhadap kinerja hasil tenaga penjualan dan hubungannya dengan efektifitas penjualan perusahaan. Pengujian dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada Bab I yaitu : Faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja hasil tenaga

penjualan dan bagaimana hubungannya terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

Penelitian ini memperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep bahwa kinerja hasil tenaga penjualan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada pada tenaga penjualan seperti disebutkan diatas, dan dikembangkan hipotesis-hipotesis dan melalui pengujian *Structural Equation Modelling* (SEM) telah dapat diambil kesimpulan penelitian.

Pengujian terhadap hipotesis 1 sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan. Pengujian data menerima hipotesis ini sehingga dapat disimpulkan bahwa pada industri jasa perbankan (Bank BPR/BKK) pengaruh antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan adalah positif. Sehingga semakin efektif penerapan sistem kontrol tenaga penjualan maka semakin tinggi derajat kinerja hasil tenaga penjualan. Sebaliknya bila sistem kontrol tenaga penjualan yang diterapkan rendah maka kinerja hasil para tenaga penjualan tidak akan meningkat. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa (x2)= evaluasi kemajuan mempunyai pengaruh paling besar dibanding dimensi lainnya yaitu 81,9% terhadap sistem kontrol tenaga penjualan maka pimpinan sebaiknya melakukan evaluasi terhadap hasil kerja dari tenaga penjualannya untuk menentukan apakah target penjualan kredit konsumsi sudah terpenuhi atau belum dan perlu adanya perbaikan-perbaikan sistem kerja kalau terjadi penurunan.

Sementara hasil dari pengujian hipotesis 2 menyatakan keandalan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan. Pada industri jasa perbankan (Bank BPR/BKK) pengaruh antara keandalan tenaga penjualan terhadap kepercayaan pada tenaga penjualan adalah positif. Semakin tinggi keandalan yang dimiliki oleh tenaga penjualan maka semakin tinggi pula kepercayaan yang diberikan nasabah pada tenaga penjualan. Sebaliknya jika tenaga penjualan kurang handal maka mempengaruhi rendahnya kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan yang menjual kredit konsumsi. Dari hasil penelitian ternyata diperoleh bahwa (x5)= ketrampilan dalam menjalankan tugas mempunyai pengaruh yang paling besar dibanding dimensi lainnya yaitu 77,3% sehingga pimpinan sebaiknya menambah training maupun ketrampilan lainnya terhadap tenaga penjualannya untuk meningkatkan keandalan sehingga kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan akan terwujud.

Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 3, kepercayaan pada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap

kinerja hasil tenaga penjualan dan terbukti bahwa pada industri jasa perbankan (Bank BPR/BKK) pengaruh antara kepercayaan pada tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan adalah positif. Sehingga semakin tinggi kepercayaan nasabah pada tenaga penjualan akan semakin tinggi pula kinerja hasil yang didapat oleh tenaga penjualan yang dimiliki oleh Bank BPR/BKK. Sebaliknya tenaga penjualan yang mengalami krisis kepercayaan dari nasabahnya akan berpengaruh terhadap perolehan hasil. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa (x7)= memiliki kredibilitas mempunyai pengaruh paling besar dibandingkan dimensi lainnya yaitu 80,8% sehingga pimpinan memfokuskan pada kredibilitas yang dimiliki oleh tenaga penjualan dengan menunjukkan kepercayaan yang didapat dari pihak lain karena memiliki keahlian yang dikehendaki untuk melakukan suatu tugas dan kepercayaan yang didapat karena melakukan cara yang terbaik kepada pihak lain dalam suatu hubungan dengan pembinaan yang baik pada tenaga penjualan maka tenaga penjualan akan tanggap akan tugas dan tanggungjawabnya.

Pengujian hipotesis 4, kinerja hasil tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan, terbukti bahwa pada industri jasa perbankan (Bank BPR/BKK) pengaruh kinerja hasil tenaga penjualan dengan efektifitas penjualan perusahaan mempunyai hasil yang positif dan sangat kuat. Semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan akan berpengaruh pada semakin tingginya efektifitas penjualan perusahaan. Kinerja tenaga penjualan perusahaan yang rendah tentunya mengakibatkan perusahaan tidak efektif dalam menghasilkan pertumbuhan penjualan, volume penjualan dan profitabilitas. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa (x2)= tercapainya target penjualan mempunyai tujuan utama dibandingkan dimensi lainnya yaitu 75% sehingga pimpinan dalam mengintruksikan kepada tenaga penjualan yang dimiliki untuk tetap kerja keras dalam mencapai target penjualan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah variabel

kinerja hasil tenaga penjualan (yang terdiri dari sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan) berpengaruh positif dan berhubungan dengan efektifitas penjualan perusahaan. Sehingga kinerja hasil tenaga penjualan yang dikelola dengan manajemen yang baik akan meningkatkan efektifitas penjualan perusahaan.

### Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*Fit Model*) melalui alat analisis Structural Equation Model (SEM) dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap temuan peneliti terdahulu dan merupakan hal penting sebagai berikut.

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjual, kepercayaan pada tenaga penjualan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan (sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan, kepercayaan pada tenaga penjualan). Kinerja hasil tenaga penjualan mempengaruhi efektifitas penjualan perusahaan. Beberapa hal penting implikasi teoritis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Pertama,** Kinerja hasil tenaga penjualan secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor sistem kontrol tenaga penjualan. Dengan demikian semakin baik sistem kontrol yang diterapkan kepada tenaga penjualan akan meningkatkan kinerja hasil tenaga penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor sistem kontrol tenaga penjualan, (Challagalla dan Shervani, 1996, p.89-105); (Cravens et. al., 1993, p.47-59); (Andi Setiawan, 2003, p.33-35); (Sthatakopoulos, 1996, p.1-12); (Anderson dan Oliver, 1994, p.53-67); (Ramsey dan Sohi, 1997, p.18); (Anderson dan Oliver, 1987, p.76).

**Kedua,** Kepercayaan pada tenaga penjualan secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor keandalan tenaga penjualan.

Dengan demikian semakin tinggi keandalan yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan semakin tinggi pula kepercayaan yang diberikan pada tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaan atau berhubungan dengan nasabah. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepercayaan pada tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor keandalan tenaga penjualan, (Plank, Reid, dan Pullins, 1999, p.61-71); (Jarvenpaa, Knoll dan Leidnes, 1998, p. 29-64); (Diah, A dan Yoestini, 2003, p.67-84).

**Ketiga,** Kinerja hasil tenaga penjualan secara positif dipengaruhi oleh faktor-faktor dukungan kepercayaan pada tenaga penjualan. Dengan demikian semakin kuat dukungan kepercayaan pada tenaga penjualan akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja hasil tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor dukungan kepercayaan pada tenaga penjualan, (Crosby, Evans dan Cowles, 1990, p.68-81); (Anderson dan Narus, 1990, p.42-58); (Liu dan Leach, 2001, p.147-156); (Tam, Jackie L.M dan Y. H. Wong, 2001, p.1-9); (Doney dan Cannon, 1997, p.33-51); (Diah, A dan Yoestini, 2003, p.67-84).

**Keempat,** Efektifitas penjualan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor kinerja hasil tenaga penjualan. Dengan demikian semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan maka akan meningkatkan efektifitas penjualan perusahaan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa efektifitas penjualan perusahaan dipengaruhi secara positif oleh faktor-faktor dari kinerja hasil tenaga penjualan (Baldaut, A, et. al., 2001, p.109-122); (Piercy, N. et. al., 1997, p. 61-71).

### Implikasi Kebijakan Manajemen

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. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Dari hasil analisis data yang dilakukan, menunjukkan bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan adalah variabel keandalan tenaga penjualan. Dimana didalamnya mencakup, pengetahuan yang baik mengenai produk, ketrampilan dalam menjalankan tugas, dan kemampuan berkomunikasi.

Karena variabel keandalan tenaga penjualan memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan variabel lain dalam mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan maka sebaiknya pihak manajemen bank BPR/BKK agar memberikan penekanan lebih banyak pada variabel keandalan tenaga penjualannya. Hal ini dikarenakan tenaga penjualan yang handal berpengaruh pada kepercayaan yang diterima pada tenaga penjualan yang berlanjut pada pengaruh kinerja hasil tenaga penjualan yang dimiliki dan pada akhirnya akan mempengaruhi efektifitas penjualan perusahaan dalam jangka panjang. Keandalan tenaga penjualan pada penelitian ini secara nyata mampu memberikan kontribusi yang tinggi. Keandalan tenaga penjualan pada penelitian ini secara nyata mampu memberikan kontribusi yang tinggi. Keandalan tenaga penjualan yang didukung oleh pengetahuan yang baik mengenai produk yang dijual di bank BPR/BKK khususnya produk konsumsi sangat membantu nasabah dalam memilih kredit yang diinginkan sehingga tenaga penjualan harus dibekali informasi yang lengkap tentang bagaimana dan cara memperoleh kredit konsumsi di Bank BPR/BKK. Selain itu para tenaga penjualan perlu dibekali dengan ketrampilan dalam menjalankan tugas khususnya dalam menjual kredit pada para nasabah. Ketrampilan disini dimaksudkan Bank BPR/BKK harus membekali pada tenaga penjualannya dalam menjelaskan produk yang dijual Bank BPR/BKK, khususnya kredit konsumsi secara detail tentang cara memperoleh produk kredit konsumsi. Kemampuan berkomunikasi tenaga penjualan diperlukan dalam melayani nasabah maupun calon nasabah yang akan mengambil kredit.

Variabel kepercayaan pada tenaga penjualan mempunyai pengaruh yang lebih kecil terhadap variabel kinerja hasil tenaga

penjualan, pihak manajemen Bank BPR/BKK perlu berusaha untuk meningkatkan kontribusi variabel kepercayaan pada tenaga penjualan yang terdiri dari dimensi-dimensi yang dimiliki oleh tenaga penjualan diantaranya memiliki kredibilitas, kepedulian dan dapat diandalkan. Jika tenaga penjualan memiliki kredibilitas dalam menjalankan tugas maka nasabah semakin percaya dengan tenaga penjualan dan berdampak positif terhadap keberadaan Bank BPR/BKK dalam mendukung penjualan kredit. Selain tenaga penjualan tersebut dapat dipercaya juga harus memiliki kepedulian terhadap nasabah dengan memperhatikan keluhan ataupun kesulitan yang selama ini dialami oleh nasabah maupun calon nasabah, pertimbangan tersebut sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan bagaimana menempatkan tenaga penjualan sebagai mediasi hubungan antara nasabah dengan manajemen Bank BPR/BKK. Kalau dukungan kedua indikator tersebut dapat berjalan dengan baik maka tenaga penjualan secara otomatis dapat diandalkan dalam melayani nasabah dan mampu bersaing dalam memasarkan produk perbankan khususnya kredit konsumsi.

Sistem kontrol tenaga penjualan memiliki pengaruh yang lebih kecil dibandingkan dengan variabel lain dalam mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan, maka sebaiknya pihak manajemen bank BPR/BKK agar memberikan penekanan lebih banyak pada variabel sistem kontrol tenaga penjualannya. Hal ini dikarenakan sistem kontrol yang baik berpengaruh pada kinerja hasil tenaga penjualan yang dimiliki dan pada akhirnya mempengaruhi efektifitas penjualan perusahaan dalam jangka panjang. Sistem kontrol tenaga penjualan dalam penelitian ini secara nyata mampu memberikan kontribusi yang tinggi dengan pengaturan secara jelas dan tegas dibutuhkan untuk meningkatkan *sense of control* dalam diri setiap tenaga penjualan secara objektif. Hal tersebut dapat dikembangkan melalui monitoring secara tepat sehingga tenaga penjualan dapat terkendali dalam menjalankan pekerjaannya, kontrol tersebut setelah waktu yang telah disepakati diadakan evaluasi sehingga dapat diketahui apa yang sudah dicapai sebagai prestasi dan apa yang perlu dibenahi sebagai sarana pendukung

keberhasilan di waktu yang akan datang, dengan kondisi yang sudah berjalan sesuai dengan yang disepakati maka diharapkan tenaga tenaga penjualan tersebut dapat memberikan umpan balik yang positif dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu adanya peningkatan hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga penjualan.

Kinerja hasil tenaga penjualan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas penjualan perusahaan. Kinerja hasil tenaga penjualan terdiri dari bertambahnya kredit yang terjual maka diharapkan pihak manajemen akan memberikan penekanan lebih banyak pada indikator bertambahnya kredit yang terjual dengan cara meningkatkan kemampuan penjual melalui proses pelaksanaan program manajemen penjualan yaitu melalui pelatihan penjualan yang diberikan maupun sistem evaluasi yang dilakukan. Dari kemampuan tenaga penjualan yang sudah teruji dengan baik maka hasil yang diharapkan dari kinerja hasil tenaga penjualan selanjutnya adalah bertambahnya jumlah nasabah dari kegiatan tenaga penjualan yang ada maka mereka sedapat mungkin bisa diterima oleh nasabah. Maka kemampuan tenaga penjualan dalam praktiknya benar-benar bisa diterima oleh nasabah baik dari segi komunikasi, pelayanan dan penguasaan akan produk memang diperlukan untuk mencapai keberhasilan. Dengan kedua indikator diatas maka pencapaian target penjualan secara cepat dapat tercapai hal ini harus didukung oleh pemilihan tenaga penjualan yang benar-benar mempunyai skills yang baik lewat kegiatan training maupun evaluasi yang rutin untuk menyempurnakan kegiatan tenaga penjualan dalam menghadapi nasabah maupun perkembangan bank yang semakin pesat dan kompleks dari segi teknologi maupun informasi. Kalau semua itu berjalan dengan baik tujuan untuk mencapai efektifitas penjuallann perusahaan cepat tercapai dengan meningkatnya volume penjualan produk kredit konsumsi yang bisa tercapai dengan cara cepat melalui volume penjualan yang meningkat maka relevansinya mempengaruhi profitabilitas dari Bank BPR/BKK.

Dari hasil analisis data dapat diketahui bahwa dari beberapa varibel yang secara langsung ataupun tidak langsung mempengaruhi efektifitas penjualan

perusahaan. Hasilnya yaitu meningkatnya volume dan pertumbuhan penjualan serta profitabilitas yang harus diperhatikan oleh Bank BPR/BKK. Dengan demikian dapat dilihat dari beberapa tahapan diatas Bank BPR/BKK akan mendapatkan efek atau dampaknya yaitu bertambahnya pertumbuhan penjualan yang secara otomatis akan meningkatnya volume penjualan dan profitabilitas di Bank BPR/BKK kemudian hubungan yang sudah baik antara Bank BPR/BKK dengan nasabah bank melalui kerja dari tenaga penjualan yang dimiliki harus ditingkatkan untuk waktu yang akan datang. Dengan demikian hubungan antara tenaga penjualan dengan nasabah adalah kunci sukses dari bank dalam menjual produknya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Bank BPR/BKK perlu memperhatikan kinerja hasil tenaga penjualan agar efektifitas penjualan perusahaan dapat ditingkatkan ke arah yang lebih baik. Namun hal tersebut tidak terlepas dari peranan variabel sebelumnya yaitu sistem kontrol tenaga penjualan, keandalan tenaga penjualan dan kepercayaan pada tenaga penjualan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan dan efektifitas penjualan perusahaan pada Bank BPR/BKK di Wilayah Eks. Karesidenan Semarang. Namun penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki/dikembangkan pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada tenaga penjualan dalam lingkup Bank BPR/BKK di Wilayah eks. Karesidenan Semarang, khususnya pada penyaluran kredit konsumsi sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk tenaga penjual secara umum.
2. Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian terbatas yaitu 5 variabel laten dan 15 variabel indikator untuk menjawab masalah penelitian yang ada. Pada variabel laten efektifitas penjualan perusahaan pengukuran yang diperoleh hanya melalui persepsi dari tenaga penjualan itu sendiri sehingga cara

penilaian tersebut ada potensi bias dalam data aygn dihasilkan.

### Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan serta hubungannya terhadap efektifitas penjualan perusahaan ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah:

1. Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang

### REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, 1987, *Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control System*, Journal of Marketing. (October), Vol. 51, p.76-88
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, 1994, *An Empirical Test of The Consequences of Behavior-Based and Outcome-Based Sales Control System*, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.58, (April), p.53-67
- Anderson, James C. and James A. Narus, 1990, *A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships*, Journal of Marketing, 54 (Januari), p.42-58
- Andi Setiawan, 2003, *Analisis kinerja tenaga penjualan berdasarkan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan*, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. II, No.1, hal. 33-52
- Annie H. Liu and Mark P. Leach, 2001, *Developing loyal customers with a value-adding sales force: Wxamining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Sales People*, Journal of Personal Selling & Sales management, Vol. XXI, No.II (Spring), p.109-122
- Arbuckle, J.L., 1997, *Amos Users' Guide, Version 3.6*, Chicago Smallwaters Corporation
- Artur Baldauf, Davit W. Cravens and Nigel F. Piercy, 2001, *Examining Business Strategy, Sales*

berbeda baik dari segi bentuk usaha maupun lokasi obyek penelitian pada perusahaan dibidang jasa sehingga hasilnya dapat diperbandingkan.

2. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang dapat dipengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan ataupun variabel bebas yang dapat berpengaruh terhadap kinerja hasil tenaga penjualan sehingga penelitian dapat dikembangkan lebih baik untuk penelitian di masa mendatang.

*Management, and Salesperson Antecedents of sales organization effectiveness*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXI, No. II (Spring), p.109-122

- Bank Indonesia, 2003, *Statistik Ekonomi-Kuangan Daerah*, Semarang, Indonesia
- Boorum, Michael L, Jerry R. Goolsby, and Rosemary D. Ramsey, 1998, *Relation al Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance*, Journal of Academy of Marketing Science, Vol.26, No.1, p. 16-26
- Brown, M.W and Cudeck, R., 1993, *Alternative Ways of Assessing Model Fit*, In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds), *Testing Structural Equation Models*, California, London, New Delhi Sage Publication Inc.
- Challagalla, Gautam N. and Tasaddug A. Shervani, 1996, *Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction*, Journal of Marketing, Vol. 60, (January), p.89-105
- Churchill, Neil M. Ford, Orville C. Warker, Jr., Mark W. Johnson and John F. Tanner, 2000, *Sales Force Management*, 6<sup>th</sup> ed., Chicago: Mc. Grow-Hill
- Cravens, David W. Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. Young, 1993, *Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System*, Journal of

- Marketing, Vol. 571 (October), p.47-59
- Crosby, Lawrence A. Kenneth R. Evans and Deborah Cowles, 1990, *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*, Journal of Marketing, Vol. 54 (July), p.68-81
- Darmon, Rene Y. 1998, *The Effect of some Situational Variables on Sales Force Governance System Characteristics*, Journal of Personal Selling and Sales Management, vol. XXVIII, No. (Winter), p.17-30
- Das, T.K., and Bing-Sheng Teng, 1998, *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner cooperation in Alliances*, Journal of the Academy of Management Review, Vol.23, No.3, p.491-512
- David W. Cravens, Thomas M. Ingram, Raymond W. Laforge and Clifford E. Young, 1994, *Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System*, Journal of Marketing, Vol. 57, (October), p.47-59
- Diah Arum Cempakasari dan Yoestini, 2003, *Studi mengenai pengembangan hubungan jangka panjang perusahaan dan pengecer*, Journal Sains Pemasaran Indonesia, Vol.II, No.1, hal 67-84
- Doney, Patricia M and Joseph Conon, 1997, *An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Sales Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 61, (April), p.33-51
- Dyah, S., 2002, *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan*, Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. I, No. 3, hal 292-306
- El-Ansary, 1993, *Selling and Sales Management in Action: Sales Force Effectiveness Research Reveal New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales Force Training*, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XIII, No.2 (Spring), p.84-90
- Erffineyer, and Dale A. Johnson, 2001, *An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices: Expectation and Realities*, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XXI, No.2 (Spring), p.167-175
- Ferdinand Augusty, 2002, *Manajemen pemasaran: sebuah pendekatan strategik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- , 2002, *Structural Equation Modelling dalam penelitian manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Hadi, S., 1997, *Metodologi penelitian kualitatif*, Jilid I, Yogyakarta, Fakultas Psikologi UGM
- Hair, J.F., Anderson, R. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C., 1995, *Multivariate Data Analysis (fourth ed)* New Jersey; Prentice Hall
- Hulland, J., Chow, Y.H., & Lam, S, 1996, *Use of Causal Models in Marketing Research: A Review*, International Journal of Research in Marketing, 13, pp. 181-197
- Indriantoro, Nur dan Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE Yogyakarta
- Javenpaa, Sikka L, Kathien Knoll, dan Dorothi E Leidner, 1998, *Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams*, Journal of Management Information System, Vol.14, No.4 (Spring), p.29-64
- Karlinger, F.N., 1973, *Foundations of Behavioral Research*, New York: Holt Rnehart and Winston, Inc.
- Kohli, Tosadadug A. Shervani, and Goutama N. Callagalla, 1998, *Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors*, Journal of Marketing, Vol. XXXV, (May), p.267-274
- Lambin, Jean Jacques., 1976, *Advertising, Competition and Market Conduct in Oligopoly Overtime*, North Holland Publishing Company

- Moncrief III, William C., 1986, *öSelling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforceö*, August 1986, p.261-270
- Muhadjir, 1990, *öMetode Reseachö*, Penerbit Rake Sarasih, PO.BOX.83, Yogyakarta
- Nobel, Robert, 1996, *öPatterns of Control and Communication in International Research and Development unitö*, Journal of Psychology, p.1-5
- Noor, N, Ameen, T.R.M.A, and Wahad, A, 2001, *öDeterminant of Salesperson Performanceö*, Journal Strategy Bisnis, Vol.6, p.67-80
- Piercy, M. F Cravens D.W. and Morgan, N.A, 1997, *öSources of Effectiveness to Business Sales Orgnizationö*, Journal of Marketing Practice, Vol. 3, p.47-71
- Plank, Richard E; David A. Reid; Ellen Bolman Pullins, 1999, *öPerceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measureö*, Journal of Personal Selling and Sales Management, Volume XIX, No.3 (Summer), p.61-71
- Rich, Gregory A., 1997, *öThe Sales Manajer as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeopleö*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.23, No. 4, p.319-328
- Stathakopoulos, Vlasis, 1996, *öSales Force Control: A Synthesis of Three Theoritiesö*, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XVI. No.2, (Spring), p.1-12
- Szymanski, Davit M., and Gilbert A. Churchill. Jr., 1990, *öClient Evaluation Cues : A Comparison of Successfuland Unsuccessful Sales Peopleö*, Journal of Marketing Research, Vol. XXVII, (May), p.163-174
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S., 1996, *öUsing Multivariate Statistics (Third ed.)ö*, New York: Harpoer Collings College Publishers
- Tam, Jackie L.M. and Wong, Y.H, 2001, *öInteractive Selling : a Dynamic Frame Work for Seviceö*, Journal of Service Marketing, Vol.5, p.1-9
- Tansu, A.B., 1999, *öBenchmark of Successful Salesforce Performanceö*, Canadian Journal of Administrative Science, p.95-104
- Teas, et. Al., 1979, *öA Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarityö*, Journal of Marketing Research, August 1997, p.355-366
- Warker, Orville C., Jr., Gilbert, Jr., and Neil M. Ford, 1979, *öWhere Fo We go From Here: Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforceö*, in Critical Issues in Sales Management : Stat-of-Art and Future Research Needs, gerald albaum and Gilbert A. Churchill, Jr., eds., Eugene, OR : University of Oregon