

STUDI PENGELOLAAN AKTIVITAS TENAGA PENJUALAN SEBAGAI USAHA PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENJUALAN

M. Roby Jatmiko

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin Semarang

ABSTRACT

The study aims to find the proper management of sales force activities as an effort to improve the performance of salespeople. The proposed research problem refers to the research gap of previous research. The formulation of the problem in this research is how to improve the performance of sales force so that sales performance can reach the target. Furthermore, to answer the problem developed a modeling and five hypotheses have been formulated in this study. The sampling technique used is the census method. The sample of this study amounted to 109 respondents, where the respondents are the salespeople of PT. Tempo Scan Pasific in Central Java and Yogyakarta. The data analysis tool used is Structural Equation Modeling (SEM) in AMOS 4.01 program. The results of this research data analysis show the model and research results can be received well. And then the results of this study prove that the influence of sales area design on the intensity of sales force activity is positive and significant. The influence of work motivation of sales force to the intensity of sales force activity is positive and significant. The effect of sales area design on salesperson performance is positive and significant. The influence of the motivation of the sales worker's performance on the performance of the sales force is positive and significant. The effect of the intensity of salespeople activity on salesperson performance is positive and significant.

Keywords: Design of Sales Region, Motivation of Sales Workers Performance, Intensity of Salesperson Activity and Salesperson's Performance

PENDAHULUAN

Penelitian kinerja penjualan sudah berlangsung selama 70 tahun, maksud dari penelitian-penelitian yang selama ini dilakukan adalah mencari hubungan-hubungan atau ikatan-ikatan konstruk yang mempengaruhi kinerja secara keseluruhan berdasarkan aktivitas penjualan (Plank dan Greene, 1996). Dewasa ini sebagian besar perusahaan menempatkan dan memposisikan para tenaga penjualan menjadi ujung tombak dalam menjalin hubungan dengan para

pelanggan, hal tersebut berarti tenaga penjualan diberi tugas dan tanggungjawab untuk terus memantau perubahan yang terjadi pada pelanggan. Studi Babakus et.al., (1996), menyatakan terciptanya sebuah hubungan yang kuat antara perusahaan dengan pelanggannya tidak dapat terbentuk apabila aktivitas dan kinerja tenaga penjualan sebagai dimensi dari kinerja penjualan tidak mampu memenuhi harapan dan tujuan perusahaan serta pelanggan. Studi yang dilakukan Lambin, (1967;

dalam, Ferdinand, 2000) menyatakan bahwa, perusahaan pada dasarnya mengharapkan tercapainya tiga tujuan ekonomis sebagai pedoman arah kebijakan strategis perusahaan dari hampir semua organisasi bisnis, yaitu untuk memastikan kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas.

Pemasalahan merujuk pada studi Setiawan (2003) tentang persoalan aktivitas tenaga penjualan yang terkait dengan upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan, melalui indikator sistem kontrol dan intensitas aktivitas tenaga penjualan yang diangkat penelitian ini memiliki banyak keterbatasan, seperti studi tenaga penjualan pada penelitian ini hanya membahas pengaruh aktivitas tenaga penjualan terbatas pada sisi formal belum melihat dari sisi lingkungan dan budaya. Studi Cravens et.al.,(1992) memberikan arahan penelitian ke depan pada pengukuran aktivitas tenaga penjualan yaitu bagaimana mekanisme dan alur sebuah pemikiran pencapaian kinerja tenaga penjualan sempurna. Cross et.al., (2001) berpijak pada pengukuran aktivitas tenaga penjualan berdasarkan aktivitas pengumpulan informasi, pelatihan dan pembukaan (penetrasi) pasar potensial. Pengukuran akan aktivitas tenaga penjualan memberikan ruang keterbatasan dan arahan ke depan terhadap penelitian aktivitas tenaga penjualan, dimana penelitian tersebut belum melakukan pengukuran pencapaian kinerja baik berbasis perilaku maupun hasil akhir. Penelitian ke depan dibutuhkan mencari keterkaitan dan memperkuat justifikasi atas pengaruh aktivitas tenaga penjualan

terhadap kinerja tenaga penjualan, oleh sebab itu riset akan aktivitas tenaga penjualan baik antesenden konstruk yang mempengaruhinya dan konsekuensi hasil terhadap kinerja tenaga penjualan merupakan konstruk penelitian yang layak diteliti lebih lanjut.

Kajian Baldauf et.al.,(2001) menemukan hasil yang tidak konsisten terhadap pengukuran pengaruh rancangan wilayah penjualan dalam upaya meningkatkan aktivitas dan hasil akhir yang optimal, hal tersebut tentu saja bertolak belakang dengan hasil penelitian Grant et.al.,(2001) bahwa rancangan wilayah penjualan memiliki dampak kinerja perilaku maupun hasil kerja, sehingga dibutuhkan penelitian lanjutan yang memiliki peran (1). Memperkuat sekaligus membuktikan bahwa rancangan wilayah penjualan merupakan sebuah elemen penting bagi aktivitas tenaga penjualan. (2). Memperkuat sekaligus membuktikan rancangan wilayah penjualan merupakan sebuah elemen penting bagi kinerja tenaga penjualan baik langsung maupun tidak langsung. Merujuk pada temuan penelitian Grant et.al.,(2001) memberikan rekomendasi kajian ke depan atas konsepsi rancangan wilayah penjualan yaitu, (1). Melakukan pengukuran terhadap wilayah penjualan sehingga memperkuat temuan dan justifikasi penelitian sebelumnya. (2). Mencari dan mengukur konstruk yang membentuk wilayah penjualan baik langsung terhadap kinerja tenaga penjualan maupun tidak langsung melalui aktivitas dan perilaku tenaga penjualan. Studi Grant dan Cravens (1999) mempertegas bahwa penelitian ke depan diarahkan pada

penelitian lanjutan konstruk rancangan wilayah penjualan.

Studi Agustina dan Ferdinand (2004) mengkaji bahwa penelitian motivasi prestasi kerja tenaga penjualan berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga penjualan sebagai dimensi tunggal dalam pengukuran kinerja penjualan. Penelitian tersebut meninggalkan ruang kajian penelitian akan datang seperti, belum jelasnya mekanisme dan kerangka pikir permodelan dari pengaruh langsung maupun tidak langsung atas kinerja tenaga penjualan, penelitian ke depan dibutuhkan untuk memperkuat dan melengkapi kajian strategis konstruk motivasi prestasi kerja tenaga penjualan. Studi Kohli et.al.,(1998) memberikan arahan bahwa orientasi kinerja merupakan bentuk motivasi seseorang untuk lebih berprestasi kerja dan menjadi yang terbaik dalam lingkungan kerjanya, oleh sebab itu menjadi sebuah agenda penelitian ke depan dengan lebih mengarahkan dan menemukan jawaban tentang bagaimana orientasi kinerja (prestasi) menjadi mekanisme kunci atas tercapainya kinerja tenaga penjualan yang diharapkan.

Kinerja tenaga penjualan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan terhadap pencapaian tujuan organisasi, oleh karena itu pengukuran kinerja tenaga penjualan merupakan tahap penting untuk mencapai kinerja penjualan yang lebih luas (Piercy et.al.,1998). Permasalahan diperkuat dengan kajian pada pengukuran kunci sukses pencapaian kinerja tenaga

penjualan, temuan pada penelitian Baldauf et.al.,(2001) menunjukkan hasil beberapa penelitian terdahulu tidak konsisten, belum ditemukan sebuah mekanisme yang mampu menguraikan konstruk anteseden dan konsekuensi atas pengukuran kinerja tenaga penjualan yang mampu menjelaskan secara lebih baik masing-masing keterkaitan antar konstruk. Studi Piercy et.al.,(1998) menggarisbawahi temuan akan kinerja tenaga penjualan dimana kinerja tenaga penjualan baik dan buruknya tergantung dari proses dan aktivitas yang timbul dalam organisasi. Namun temuan Baldauf et.al.,(2001); Piercy et.al.,(1998) juga memberikan sebuah ruang penelitian yang akan datang yaitu (1). Bagaimana proses dan aktivitas tersebut bekerja dan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan? (2). Proses dan aktivitas seperti apa yang seharusnya dilakukan oleh setiap organisasi penjualan? (3) Siapa dan bagaimana menggerakkan proses dan aktivitas yang efektif, sehingga mampu mencapai kinerja tenaga penjualan baik dari sudut pandang perilaku maupun hasil akhir secara lebih optimal?.

Pemilihan PT. Tempo Scan Pasific Jawa Tengah dan D.I.Y sebagai obyek penelitian didasarkan pada data temuan yang menunjukkan kurang baiknya performansi penjualan PT. Tempo Scan Pasific dengan wilayah pemasaran meliputi Jawa Tengah dan D.I.Y. Di bawah ini pada tabel 1.1 merupakan gambaran yang terjadi pada PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan D.I.Y, sebagai berikut :

Tabel 1. Performasi Penjualan PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY dari Tahun 2010-2015

Tahun	Realisasi Penjualan(Rp)	Target Penjualan(Rp)	Prosentase(%)
2010	3.195.950.660	5.371.424.093	59.50
2011	3.283.014.486	4.264.118.345	76.94
2012	718.356.075	994.376.400	72.24
2013	818.749.400	1.204.759.930	67.82
2014	1.017.355.125	1.324.308.000	76.82
2015	1.085.600.000	2.086.600.000	52.04

Sumber : PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY, (2016)

Data pada tabel 1. terlihat bahwa, performasi penjualan PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY dari tahun 2010-2015 kurang baik, hal itu terlihat pada data perbandingan antara realisasi dengan target penjualan dari tahun 2010-2015 tidak pernah terpenuhi atau pencapaian target 100%, terlebih pada data tahun 2005 terlihat pencapaian realisasi penjualan hanya 52.04 % dari target yang diharapkan oleh perusahaan.

Merujuk pada studi Dwyer et.al.,(2000); Piercy et.al.,(1997); Cravens et.al.,(1992) bahwa sumber keberhasilan atau kunci sukses bagi pencapaian tujuan perusahaan yaitu kesempurnaan pencapaian kinerja dari aktivitas dan proses penjualan yang dilakukan organisasi, dalam hal ini para tenaga penjualan. Mereka inilah sebagai sumber potensi bagi kelangsungan bisnis perusahaan untuk dapat mencapai penjualan yang lebih efektif baik dalam proses maupun aktivitas penjualan. Oleh sebab itu, menjadi dugaan pada penelitian ini bahwa permasalahan (*company problems*) yang terjadi yaitu pada performasi penjualan PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY dari tahun 2000-2005 dikarenakan kinerja tenaga penjualan yang kurang baik.

Hal ini berdasar riset Agustina dan Ferdinand (2004) bahwa pencapaian atau performasi penjualan yang baik tidak lepas dari peran kinerja tenaga penjualan, karena kinerja tenaga penjualan merupakan dimensi dari kinerja penjualan. Harapan yang ingin dicapai pada studi ini adalah meningkatkan kinerja tenaga penjualan sebagai langkah awal atau solusi atas permasalahan performasi penjualan yang buruk pada PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY.

Penelitian ini menemukan adanya persoalan serius yang terjadi pada PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan DIY, di mana berdasarkan performasi penjualan dari tahun 2000-2005 tidak pernah terpenuhi atau pencapaian target 100%. Oleh karena itu perumusan masalah pada penelitian ini adalah " *Bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan agar kinerja penjualan dapat mencapai target*".

TELAAH PUSTAKA

Intensitas Aktivitas Tenaga Penjualan

Riset terhadap konstruk aktivitas tenaga penjualan merupakan elemen utama di dalam penelitian dan literatur manajemen penjualan, karena menurut Slater

dan Olson (2000), menyatakan bahwa aktivitas tenaga penjualan merupakan faktor kunci sukses dalam mencapai kinerja penjualan organisasi maupun tenaga penjualan. Aktivitas tenaga penjualan dapat diartikan sebagai usaha keras dan cerdas seorang tenaga penjualan yang dengan segenap kemampuan dan keahlian ditujukan untuk memperoleh hasil akhir yang diharapkan (Sujan et.al.,1994; dalam, Setiawan 2003). Studi Brashear et.al.,(1997) menyatakan untuk mencapai tujuan utama setiap tenaga penjualan dan organisasi, yang harus dilakukan adalah memelihara dan mengembangkan aktivitas dan proses penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan sampai pada tingkat kinerja tertinggi. Untuk mencapai hal tersebut, setiap organisasi harus memahami bahwa kunci yang terpenting adalah membangun aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja secara lebih baik. Lebih lanjut penelitian tersebut menunjukkan bahwa, tenaga penjualan yang memiliki kinerja yang kurang baik disebabkan aktivitas penjualan yang mereka lakukan juga kurang baik.

Menurut Cross et.al.,(2001) aktivitas yang pertama harus dilakukan oleh tenaga penjualan agar aktivitas penjualannya dan kinerjanya meningkat adalah mencari informasi. Menurut Von Hippel (1989; dalam, Cross et.al.,2001) memberikan gambaran yang jelas bahwa intensitas aktivitas tenaga penjualan merupakan sebuah upaya tenaga penjualan mencari dan mengelola informasi yang didapat dari pasar. Salah satu informasi yang dibutuhkan tenaga penjualan adalah informasi seputar pelanggan. Bentuk

aktivitas kedua yang harus dibangun adalah keinginan tenaga penjualan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian (Cross et.al.,2001). Riset Sujan, et.al., (1994); Kohli et.al.,(1998); Weitz dan Bradford (1999) mengemukakan bahwa orientasi seorang tenaga penjualan kepada peningkatan kemampuan dan keahlian adalah bentuk keinginan mereka untuk pembelajaran. Menurut Cross et.al.,(2001) aktivitas ke tiga yang harus dilakukan oleh tenaga penjualan agar aktivitas penjualannya dan kinerjanya meningkat adalah mencari pelanggan baru. Aktivitas yang penting yang harus dilakukan tenaga penjualan adalah aktivitas yang ditujukan untuk menemukan atau mengenali pelanggan baru yang sekiranya memiliki kesesuaian dengan produk baik barang maupun jasa yang ditawarkan oleh tenaga penjualan (Gordon et.al.,1997). Studi Schultz and Good (2000) merumuskan bahwa aktivitas penjualan yang efektif adalah diukur dari seberapa jauh upaya seorang tenaga penjualan dalam menemukan dan melakukan penetrasi-penetrasi atas pelanggan dan pasar baru. Penelitian ini mengembangkan pengukuran aktivitas tenaga penjualan merujuk pada riset Setiawan (2003), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk intensitas aktivitas tenaga penjualan merujuk pada studi Cross et.al.,(2001) yaitu aktivitas mencari informasi, aktivitas belajar, dan aktivitas menemukan pelanggan.

Rancangan Wilayah Penjualan

Konstruk penelitian wilayah penjualan merupakan salah satu

fokus perhatian manajemen penjualan untuk meningkatkan kinerja penjualan dari setiap tenaga penjualan. Praktek manajemen dan hasil penelitian empirik menunjukkan bahwa organisasi penjualan yang salah satu elemen kuncinya tenaga penjualan, merupakan unit aktivitas yang memiliki tanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi bisnis dan strategi pemasaran khususnya yang membawa dampak terhadap aktivitas penjualan baik organisasi dan tenaga penjualan yang efektif (Churchill et.al.,1990 dalam Ferdinand, 2004). Studi Grant et.al.,(2001) mengembangkan konstruk pengukuran wilayah penjualan. Riset Baldauf et.al.,(2001) memandang konsep “rancangan wilayah penjualan” menuntut tenaga penjualan menguasai baik aktivitas penjualan dengan rancangan wilayah penjualan mereka. Sebuah rancangan wilayah penjualan yang mampu memberikan akan mampu mendorong aktivitas penjualan yang lebih baik. Dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan seiring peningkatan rancangan wilayah penjualan yang dirasakan tenaga penjualan. Penelitian Babakus et.al.,(1996) melihat wilayah penjualan sebagai dampak positif dari aktivitas langsung tenaga penjualan.

Studi Smith et.al.,(2000) menyatakan sebuah upaya tenaga penjualan untuk menguasai dan penyesuaian dirinya dengan wilayah penjualan merupakan elemen penting dalam aktivitas penjualan. Studi Baldauf dan Cravens (2002) memberikan gambaran bahwa rancangan wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap aktivitas dan kinerja tenaga

penjualan serta efektivitas penjualan dari sebuah organisasi penjualan. Penelitian ini mengembangkan pengukuran rancangan wilayah penjualan merujuk pada riset Grant et.al.,(2001). Kemudian indikator yang dipergunakan untuk menggambarkan konstruk rancangan wilayah penjualan merujuk pada studi Piercy et.al.,(1998); Ferdinand (2004); yaitu jumlah pelanggan dalam wilayah, penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah, dan produktivitas penjualan. Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_1 : Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka semakin baik derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan.

Motivasi Prestasi Kerja Tenaga Penjualan

Studi Smith et.al.,(2000) motivasi didefinisikan sebagai sebuah dorongan atau rangsangan baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik) untuk menggerakkan atau memobilisasi sesuatu yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Studi Brown dan Peterson (1994) mengartikan motivasi sebagai sejumlah usaha yang telah dicurahkan untuk tugas dan tanggungjawab yang berkaitan dengan aktivitas dan pekerjaan. Motivasi prestasi kerja tenaga penjualan menurut Agustina dan Ferdinand (2004) menjabarkan bahwa motivasi membuat seorang tenaga penjualan untuk menitikberatkan pada aktivitas untuk pencapaian dan menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Studi Agustina dan Ferdinand

(2004) memberikan gambaran bahwa sesungguhnya keberadaan motivasi secara nyata menumbuhkan sikap dan aktivitas tenaga penjualan yang semakin kompetitif untuk bersaing dan menumbuhkan keinginan untuk menang.

Studi Kohli et.al.,(1998) memperkuat pandangan tersebut, serta menambahkan bahwa pada dasarnya tenaga penjualan memiliki tujuan atau orientasi dalam dirinya. Pada satu sisi seorang tenaga penjualan ingin meningkatkan kemampuan dan keahliannya sebagai tuntutan untuk tetap bertahan ditengah perubahan lingkungan pekerjaan, disisi lain seorang tenaga penjualan memiliki keinginan untuk menjadi yang terbaik dengan terus menerus berprestasi dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab sebagai tenaga penjualan. Motivasi prestasi kerja juga mendorong setiap tenaga penjualan untuk berpikir cerdas dan berusaha keras untuk tetap berhasil di dalam setiap aktivitas transaksi penjualan yang mereka lakukan (Sujan et.al.,1994).

Studi McClelland (1987; dalam Agustina dan Ferdinand, 2004) mengenai motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap implementasi strategi penjualan mengungkapkan bahwa produktivitas kerja yang tergambar dari hasil akhir aktivitas tenaga penjualan merupakan kebutuhan diri mereka pada kebutuhan berprestasi. Penelitian ini mengembangkan pengukuran motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merujuk pada riset Agustina dan Ferdinand, (2004), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merujuk pada studi

Agustina dan Ferdinand, (2004); Sujan et.al.,(1994); Piercy et.al.,(1998), yaitu sikap kerja cerdas, sikap kerja keras, dan motivasi untuk melayani pelanggan.Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H_2 : Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan makasemakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan.

Kinerja Tenaga Penjualan

Studi Agustina dan Ferdinand, (2004) menyatakan pengukuran kinerja tenaga penjualan merupakan penjabaran keberhasilan atas indikator-indikator prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga penjualan atau organisasi karena melaksanakan aktivitas dan tanggungjawab dengan baik. Lebih lanjut memandang kinerja tenaga penjualan dipandang sebagai akibat dari keberhasilan dalam mengimplementasikan strategi-strategi tertentu, bagi tenaga penjualan pencapaian kinerja adalah sebuah bukti atas keberhasilan mereka dalam melakukan aktivitas penjualan khususnya mengelola pelanggan secara cerdas dan agresif (Spiro dan Weitz 1990; dalam, Agustina dan Ferdinand, 2004). Hal tersebut dikarenakan setiap tenaga penjualan akan mempunyai kesempatan untuk bertemu langsung dengan konsumennya, sehingga mereka juga memperoleh kesempatan untuk meningkatkan dan mengimplikasikan kemampuan menjual mereka pada konsumennya (Hauser et.al.,1996; dalam, Setiawan, 2003), sehingga saat itu juga secara cepat tenaga penjualan dituntut

untuk dapat merespon dari reaksi konsumen (Spiro dan Weitz, 1990).

Studi Challagalla dan Shervani (1996) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkatan dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan, ukuran kinerja memainkan peran kunci dalam memantau apakah tujuan jangka panjang, menengah, dan pendek organisasi sesuai dengan aspirasi yang diinginkan. Studi Agustina dan Ferdinand, (2004) melakukan pengukuran kinerja (tenaga penjualan) berdasarkan volume penjualan, peningkatan penjualan dan pertumbuhan pelanggan. Sementara itu penelitian Setiawan, (2003) menyatakan bahwa, kinerja tenaga penjualan hanya dapat dilihat dari hasil akhir seperti, volume penjualan, penetrasi pasar dan pencapaian kuota penjualan.

Studi Baldauf dan Cravens (2002) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan hasil dari keahlian, aktivitas dan motivasi serta wilayah penjualan sebagai faktor lingkungan, oleh sebab itu temuan menunjukkan bahwa aktivitas, motivasi dan wilayah penjualan berperan positif terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini mengembangkan pengukuran kinerja tenaga penjualan merujuk pada riset Baldauf et.al., (2001), kemudian indikator yang digunakan untuk menggambarkan konstruk kinerja tenaga penjualan merujuk pada studi Kohli, et.al., (1998); Challagalla dan

Shervani (1996); Piercy et.al.,(1998); yaitu peningkatan volume penjualan, peningkatan jumlah pelanggan, dan pencapaian target keuntungan penjualan. Penelitian Grant et.al.,(2001) menyimpulkan bahwa semakin puas tenaga penjualan terhadap wilayah penjualan mereka, maka semakin tinggi pencapaian kinerja tenaga penjualan. Ini berarti hubungan rancangan wilayah penjualan sangat kuat dan positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H_3 : Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka akan semakin baik kinerja tenaga penjualan.

Studi Agustina dan Ferdinand, (2004) menunjukkan bahwa motivasi prestasi kerja seorang tenaga penjualan memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja penjualan dan tenaga penjualan sebagai elemen utamanya. Brown dan Peterson (1994) menunjukkan motivasi merupakan dorongan yang positif yang membuat tenaga penjualan dapat menyelesaikan aktivitas pekerjaannya. Studi Smith et.al.,(2000) juga menunjukkan bahwa teori ekspektasi menunjukkan bahwa pada dasarnya salah satu kebutuhan seseorang adalah berprestasi. Berprestasi memiliki makna pencapaian kinerja yang lebih baik.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H_4 : *Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan*

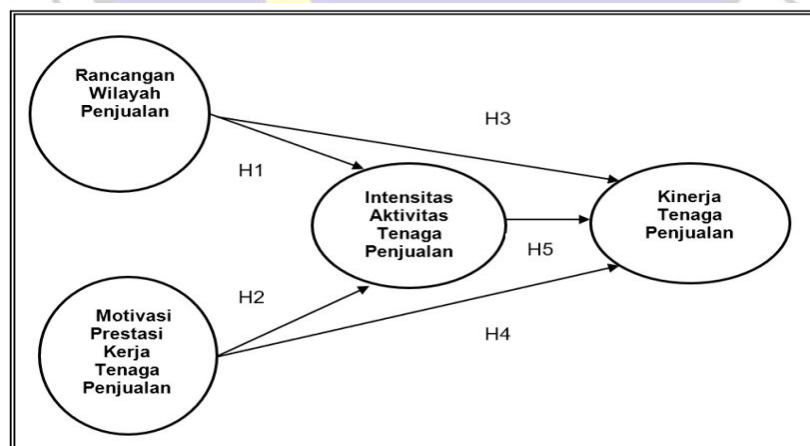
Studi Mantel, et.al.,(2002 ; dalam, Setiawan, 2003) menambahkan bahwa, kesuksesan dalam merubah kinerja manajemen harus dimulai dalam diri tiap orang dalam organisasi tersebut, kemudian memperhatikan program-program yang penting dalam penjualan, sehingga aktivitas tenaga penjualan perusahaan lebih baik dari pesaing mereka (Sengupta,et.al.,2000; dalam, Setiawan, 2003). Pendapat lain datang dari Sujana, et.al.,(1994); Boles et.al.,(2001) yang mendukung bahwa, intensitas aktivitas tenaga penjualan akan menyebabkan kinerja tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Pendapat Boles, et.al.,(1995; dalam, Setiawan, 2003) menegaskan bahwa tenaga penjualan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan. Oleh karena itu volume penjualan, pertumbuhan profitabilitas dan mengukur

kepuasan konsumen dapat dicapai melalui implementasi intensitas aktivitas tenaga penjualan yang efektif(Setiawan, 2003). Studi Prilia dan Harry (2003) menyatakan bahwa intensitas aktivitas tenaga penjualan akan mampu menciptakan kinerja perilaku maupun hasil yang lebih baik, sehingga semakin intensitas aktivitas tenaga penjualan maka semakin baik kinerja perilaku maupun hasil penjualan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H₅ : Semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Pengembangan Model Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka dikembangkan model sebagai Kerangka Pemikiran Teoritis dari penelitian ini, seperti pada gambar 2. dibawah ini :



Sumber : Grant et.al.,(2001); Agustina dan Ferdinand, (2004); Cross et.al.,(2001); Setiawan (2003); Baldauf et.al., (2001).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal

yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe

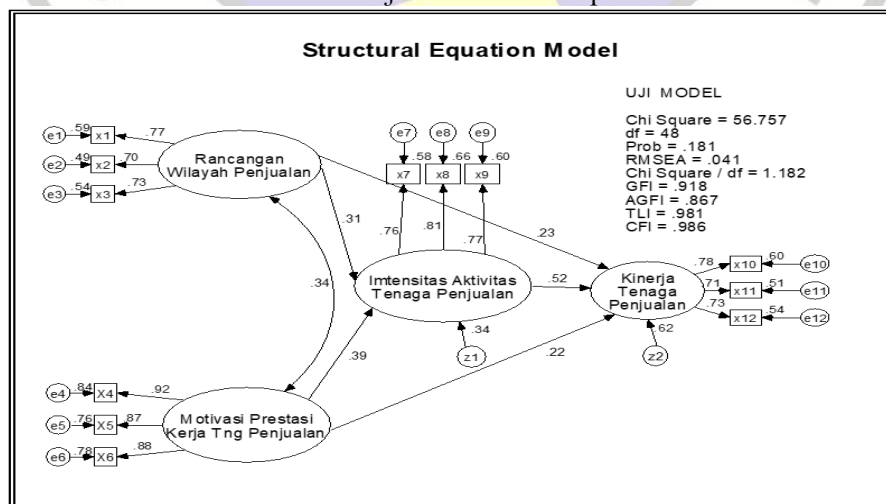
sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji 5 (lima) hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Responden dalam penelitian ini adalah para tenaga penjualan pada PT. Tempo Scan Pasific di Jawa Tengah dan D.I.Y. Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yaitu memakai semua anggota populasi sebagai obyek penelitian. Jadi jumlah responden pada penelitian ini adalah 109 orang responden. Data dikumpulkan menggunakan metode survei dengan mempergunakan kuesioner sebagai media bantu, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner ini dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk

mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Penelitian ini akan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) pada program AMOS 4.01. dengan dua macam teknik analisis yaitu : (1). *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. (2). *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

ANALISIS DATA

Analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada gambar 2, tabel 1 dan tabel2 berikut ini :

Gambar 2. Hasil Uji Structural Equation Model



Sumber : data yang diolah, 2016

Tabel 2. Hasil Uji Full Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 48; p : 5% = 65,171	56,757	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,181	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,918	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,867	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,981	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,182	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,041	Baik

Sumber: data yang diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria layak. Hasil perhitungan uji chi – square pada full model memperoleh nilai *chi square* sebesar 56,757 masih dibawah *chi square* tabel untuk derajat kebebasan 48 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 65,171. Nilai probabilitas sebesar 0,181 yang mana nilai tersebut di atas 0,05. Nilai – CMIN/DF sebesar 1,182 sehingga masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,918 yaitu lebih besar dari 0,90. Sedangkan nilai AGFI sebesar 0,867 yaitu lebih kecil dari 0,90 ini berarti nilai AGFI masuk dalam kategori marginal. Nilai TLI sebesar 0,981 yang mana masih di atas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,986 yang mana nilainya masih di atas

0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,041 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Meskipun hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai AGFI masuk dalam kategori marginal, karena menurut Ferdinand (2005) SEM dengan kriteria AGFI membuat data yang dianalisis lebih sensitif, oleh sebab itu secara keseluruhan model dapat dinyatakan telah memenuhi kriteria model fit.

Disamping kriteria diatas *observed* (indikator) dari konstruk rancangan wilayah penjualan, motivasi prestasi kerja tenaga penjualan dan intensitas aktivitas tenaga penjualan serta kinerja tenaga penjualan valid karena mempunyai nilai di atas 0,5 sehingga tidak satupun *observed* (indikator) yang didrop (dibuang).

Tabel 3. Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling

		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
Imtensitas	<-- Motivasi	0.322	0.090	0.395	3.578	0.000
Aktivitas_Tenaga Penjualan	Prestasi_Tng Kerja Penjualan					
Imtensitas	<-- Rancangan_Wilayah Penjualan	0.299	0.114	0.315	2.630	0.009
Kinerja_Tenaga_ Penjualan	Imtensitas Aktivitas_Tenaga Penjualan	0.537	0.137	0.516	3.907	0.000
Kinerja_Tenaga_ Penjualan	Rancangan_Wilayah	0.226	0.112	0.229	2.018	0.044

Penjualan	Penjualan					
Kinerja_Tenaga_ Penjualan	<-- Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	0.184	0.090	0.217	2.052	0.040
x3	<-- Rancangan_Wilayah Penjualan	1.000		0.733		
x2	<-- Rancangan_Wilayah Penjualan	0.973	0.160	0.702	6.075	0.000
x1	<-- Rancangan_Wilayah Penjualan	0.954	0.151	0.770	6.316	0.000
x7	<-- Imtensitas	1.000		0.762		
x8	Aktivitas_Tenaga Penjualan <-- Imtensitas	1.078	0.138	0.810	7.814	0.000
x9	Aktivitas_Tenaga Penjualan <-- Imtensitas	1.065	0.141	0.772	7.544	0.000
x10	Aktivitas_Tenaga Penjualan <-- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000		0.777		
x11	<-- Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.851	0.123	0.715	6.894	0.000
x12	<-- Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.905	0.128	0.735	7.068	0.000
X6	<-- Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	1.000		0.885		
X5	<-- Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	1.030	0.083	0.872	12.450	0.000
X4	<-- Motivasi Prestasi_Tng Kerja Penjualan	1.102	0.082	0.916	13.423	0.000

Sumber: data yang diolah, 2016

Berdasarkan pada gambar 2 dan tabel 3 bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *loadingfactor* yang lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

Pengujian Hipotesis Penelitian

Uji Hipotesis I

Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara rancangan wilayah penjualandengan intensitas aktivitas tenaga penjualan yang tampak pada tabel 4.9 adalah CR sebesar 2.630 dan nilai P sebesar 0,009. Kedua nilai ini menunjukkan nilai untuk CR di atas 1.96 dan nilai untuk P dibawah 0.05, dengan demikian

dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis II

Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR antara variabel motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan adalah nilai CR sebesar 3.578 dan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis III

Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel rancangan wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 2.018 dengan nilai P sebesar 0.044. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel rancangan wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dapat diterima, karena telah memenuhi syarat di atas 1,96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis IV

Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 2.052 dengan nilai P sebesar 0.040. Kedua

nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dapat diterima, karena memenuhi syarat di atas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis V

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel intensitas aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 3.907 dengan nilai P sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel intensitas aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1: Semakin baik rancangan wilayah penjualan, maka semakin baik derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan.

Penelitian ini berhasil menyimpulkan dan mengembangkan lebih lanjut pengukuran atas rancangan wilayah penjualan merujuk pada riset Grant et.,al.,(2001). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa rancangan wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Setiawan 2003; Grant et.al.,2001; Prilia dan Harry

2003). Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator jumlah pelanggan (X_1) merupakan indikator yang paling dominan dari rancangan wilayah penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pelanggan (X_1) berpengaruh dalam menentukan baik atau tidaknya rancangan wilayah penjualan, dan apabila rancangan wilayah penjualannya baik tentu saja akan menyebabkan intensitas aktivitas tenaga penjualan yang baik pula.

Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan, maka semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan.

Penelitian ini menyimpulkan dan mengembangkan lebih lanjut pengukuran atas motivasi prestasi kerja tenaga penjualan merujuk pada riset Agustina dan Ferdinand, (2004). Dari hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil didapatkan bahwa motivasi prestasi kerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Sujan et.al.,1994; Piercy et.al.,1998). Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator motivasi kerja cerdas (X_4) merupakan indikator yang paling dominan dari motivasi prestasi kerja tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan bekerja cerdas menyebabkan prestasi kerja yang diharapkan akan lebih mudah diraih oleh tenaga penjualan.

Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 Semakin baik rancangan wilayah penjualan maka semakin baik kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini berhasil menyimpulkan dan mengembangkan lebih lanjut pengukuran konstruk rancangan wilayah penjualan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa rancangan wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan, dengan demikian memperkuat hasil penelitian terdahulu (Ferdinand, 2004; Grant et.al.,2001; Baldauf et.al.,2001; Babakus et.al.,1996). Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator jumlah pelanggan (X_1) merupakan indikator yang paling dominan dari rancangan wilayah penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa baik atau tidaknya rancangan wilayah penjualan akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut dikarenakan jumlah pelanggan sebagai kunci utama dalam sebuah rancangan wilayah penjualan agar tercapainya kinerja tenaga penjualan yang baik.

Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 Semakin tinggi derajat motivasi prestasi kerja tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini berhasil menyimpulkan dan mengembangkan lebih lanjut pengukuran atas motivasi prestasi kerja tenaga penjualan. Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa motivasi prestasi kerja tenaga penjualan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan

bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Smith et.al.,2000; Brown dan Peterson 1994; Agustina dan Ferdinand 2004; Kohli et.al.,1998). Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator motivasi kerja cerdas (X_4) merupakan indikator yang paling dominan dari motivasi prestasi kerja tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan bekerja cerdas yang dilakukan oleh tenaga penjualan akan menyebabkan kinerja mereka akan meningkat.

Kesimpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 Semakin tinggi derajat intensitas aktivitas tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Kesimpulan penelitian ini adalah konstruk intensitas aktivitas tenaga penjualan merujuk pada studi Cross et.al.,(2001) yaitu aktivitas mencari informasi, aktivitas belajar dan aktivitas menemukan pelanggan secara signifikan mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini berhasil mengembangkan pengukuran kinerja tenaga penjualan merujuk pada riset Baldauf et.al., (2001). Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa intensitas aktivitas tenaga penjualan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Kohli, et.al., 1998; Challagalla dan Shervani (1996;

Piercy et.al.,1998; penelitian Cross et.al.,2001; Setiawan 2003). Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator aktivitas belajar (X_8) merupakan indikator yang paling dominan dari intensitas aktivitas tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa aktivitas belajar (X_8) yang dilakukan oleh tenaga penjualan menyebabkan kinerja mereka akan meningkat.

Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *Bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan agar kinerja penjualan dapat mencapai target*. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan empat proses dasar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan antara lain, yaitu :

Pertama, peningkatan intensitas aktivitas tenaga penjualan diawali dengan rancangan wilayah penjualan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa rancangan wilayah penjualan merujuk pada studi Piercy et.al.,(1998) yang dibangun berbasis jumlah pelanggan dalam wilayah, penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah, dan produktivitas penjualan mampu mengarahkan aktivitas tenaga penjual sehingga pada akhirnya akan mendorong tercapainya kinerja yang telah ditargetkan dalam diri seorang tenaga penjualan, proses pencapaian kinerja tenaga penjualan tersaji dalam gambar 3 sebagai berikut :

Gambar 3 : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 1

Hasil penelitian ini juga menyimpulkan sebuah jawaban atas rumusan masalah penelitian bahwa jumlah pelanggan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan melalui intensitas aktivitas tenaga penjualan, dan hal ini menunjukkan bahwa dampak peningkatan jumlah pelanggan berpengaruh langsung pada intensitas aktivitas tenaga penjualan. Rancangan yang baik akan membawa proses peningkatan intensitas aktivitas tenaga penjualan, kinerja akan dapat terwujud sesuai dengan target PT. Tempo Scan Pasific apabila aktivitas tenaga penjualan lebih intens dilakukan.

Kedua, kinerja tenaga penjualan akan lebih optimal apabila

dalam proses dan intensitasnya seorang tenaga penjualan didorong dengan adanya sebuah motivasi untuk terus berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan dorongan penting bagi terciptanya sebuah aktivitas penjualan yang baik, motivasi memberi dorongan dan mengingatkan seorang tenaga penjualan bahwa pencapaian kinerja tidak hanya untuk jangka pendek namun juga sebagai bentuk kesuksesan jangka panjang. Intensitas tidak cukup tanpa motivasi kerja keras dan sikap cerdas tenaga penjualan. Berikut ini tersaji dalam gambar 4 proses kedua dalam mewujudkan kinerja tenaga penjualan.

Gambar 4 : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 2

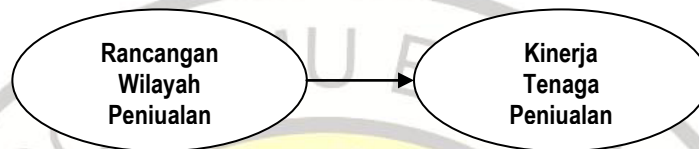
Bekerja keras dan cerdas merupakan aspek penting bagi intensitas aktivitas tenaga penjualan, persaingan yang semakin kompetitif memaksa seorang tenaga penjualan tidak hanya bersikap melayani pelanggan, tenaga penjualan juga dituntut untuk mampu menghadapi kondisi apapun dan beragam sikap yang ditunjukkan oleh pelanggan, meluangkan lebih banyak waktu

bagi sebagian tenaga penjualan adalah kunci sukses peningkatan kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa kecerdasan dalam bersikap dan terwujud dalam aktivitas mereka adalah kunci sebenarnya dalam proses peningkatan kinerja tenaga penjualan pada PT. Tempo Scan Pasific.

Ketiga, kinerja tenaga penjualan secara langsung dipengaruhi oleh rancangan wilayah penjualan, rancangan wilayah penjualan yang baik tentu saja akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Semakin banyak jumlah pelanggan berarti

semakin besar pula harapan pemasukan dan keuntungan yang didapat oleh PT. Tempo Scan Pasific. Berikut ini tersaji dalam gambar 5 proses ketiga dalam mewujudkan kinerja tenaga penjualan

Gambar 5. Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 3

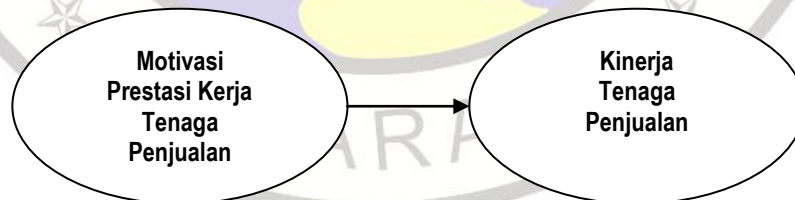


Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2016

Penelitian ini membuktikan bahwa jumlah pelanggan merupakan proses yang membawa pengaruh langsung terhadap kinerja tenaga penjualan. Studi ini menunjukkan bahwa, rancangan wilayah penjualan yang diukur dari seberapa baik seorang tenaga penjualan dalam upayanya untuk menguasai dan mengelola suatu wilayah penjualan, semakin baik rancangan wilayah penjualan maka akan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan.

Keempat, seorang tenaga penjualan memiliki keinginan untuk menjadi yang terbaik dengan terus menerus berprestasi dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawab sebagai tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan merupakan bentuk pencapaian langsung dari sebuah sikap cerdas dengan upaya yang gigih serta bersikap melayani dengan tulus. Berikut ini tersaji dalam gambar 6 proses keempat dalam mewujudkan kinerja tenaga penjualan.

Gambar 6. : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 4



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2016

Penelitian ini membuktikan bahwa manajer pada PT. Tempo Scan Pasific harus dapat memahami apa yang dapat memotivasi tenaga penjualan, dan bagaimana seharusnya manajer mengendalikan faktor yang memotivasi tenaga

penjualan. Motivasi adalah awal sebuah kesuksesan dan kinerja tenaga penjualan yang baik adalah sebuah pencapaian keberhasilan seorang tenaga penjualan yang berprestasi.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan

masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan agar kinerja penjualan dapat mencapai target paling sedikit dapat diwujudkan sedikitnya melalui 4 (empat) proses dasar

Tabel 4. Implikasi Manajerial

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
Pengaruh motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan adalah positif dan signifikan	<p>Motivasi kerja cerdas (X_4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan memposisikan sebagai role model (model peran), di mana setiap aktivitas manajer adalah contoh dan motivasi bawahan untuk berprestasi. Budaya masyarakat di Indonesia yang memiliki sifat “ agar yang muda menghormati seseorang yang lebih tua, dan bagi mereka yang lebih tua wajib memberi contoh yang baik bagi mereka yang lebih muda”, seharusnya menjadi modal utama dalam mengarahkan seorang tenaga penjualan untuk berprestasi dalam bekerja. Misalnya dalam hal prestasi kerja dan pencapaian kinerja penjualan mereka yang lebih senior harus menunjukan prestasi kerja yang lebih baik, sehingga mereka (junior) dapat meniru dan termotivasi untuk lebih baik <p>Motivasi untuk melayani pelanggan (X_6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan memposisikan pentingnya melayani pelanggan dengan baik, yaitu menekankan setiap tenaga penjualan menjadi pendengar yang baik dan menjadi peka terhadap apa yang menjadi keluhan dan harapan pelanggan pada perusahaan. <p>Motivasi kerja keras (X_5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan memposisikan budaya kerja keras sebagai ciri tenaga penjualan yang sukses, sehingga memotivasi setiap tenaga penjualan untuk menghabiskan lebih banyak waktu, tenaga dan pikiran mereka untuk menciptakan sebuah aktivitas penjualan yang terbaik.
Pengaruh rancangan wilayah penjualan terhadap intensitas aktivitas tenaga penjualan adalah positif dan signifikan.	<p>Jumlah pelanggan (X_1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjualan dalam merumuskan rancangan yang baik untuk peningkatan intensitas aktivitas tenaga penjualan, misal pihak manajemen memberikan daftar sejumlah pertanyaan yang nantinya dapat dipergunakan oleh tenaga penjualan dalam mengidentifikasi pelanggan, selain dapat membantu tenaga penjualan kegunaan lain dari alat bantu ini adalah menciptakan data base pelanggan yang sangat penting keberadaannya untuk merencanakan target penjualan pada masa yang akan datang dan juga memperkirakan cash flow perusahaan. Misalnya pertanyaan yang mengarah pada informasi akan jenis obat apa

	<p>yang akhir-akhir ini meningkat permintaannya</p> <p>Produktivitas penjualan (X_3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjualan dalam merumuskan rancangan yang baik yang diupayakan oleh seorang tenaga penjualan agar mampu menutup penjualan dengan transaksi atau komitmen pembelian. Hal ini dimungkinkan apabila tenaga penjualan memiliki perencanaan yang baik dan didukung informasi yang baik, perencanaan yang baik dan informasi yang penting membuat tenaga penjual lebih dapat memahami kondisi yang nanti bakal dihadapi dan sekaligus mengendalikan kondisi, misalnya adanya informasi bahwa di daerah tersebut mewabah penyakit flu dikarenakan pergantian musim kemarau ke musim penghujan (pancaroba), maka produk PT. Tempo Scan Pasific seperti Bodrex (obat sakit kepala) dan Amerol (obat sakit perut) akan banyak permintaan. <p>Penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah (X_2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjualan dalam merumuskan rancangan yang baik yang diupayakan melalui kemampuan pengetahuan kompetensi pasar dimana tenaga penjualan harus meneliti atau melakukan survei terlebih dahulu sehingga jumlah pelanggan, jumlah pesaing dan kondisi pasar menjadi prioritas utama yang harus dikuasai oleh tenaga penjualan untuk mendukung intensitas aktivitas tenaga penjualan.
<p>Pengaruh intensitas aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan.</p>	<p>Aktivitas belajar (X_8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen seharusnya menciptakan metode pelatihan dan peningkatan kemampuan secara efektif dan efisien dengan penekanan pola <i>on the job training</i> kepada tenaga penjualan dimana dikembangkan program pelatihan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan mereka, misalnya pelatihan presentasi, klosing penjualan, dan penguasaan situasi. <p>Aktivitas menemukan pelanggan (X_9)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen seharusnya menekankan pada pola mencari peluang baru, misalnya pengembangan implementasi pada mencari informasi apa yang menjadi kebutuhan dan harapan pelanggan saat ini, sekaligus mencoba menawarkan produk perusahaan yang paling sesuai dengan kebutuhan pelanggan saat ini (up to date), sebagai contoh pada saat ini konsumsi obat dalam bentuk jamu untuk pegal linu sebagai ramuan tradisional dapat digantikan dengan Neo Rheumacyl Neuro (Obat pereda sakit akibat radang otot dan sendi) milik PT. Tempo Scan Pasific. <p>Aktivitas mencari informasi (X_7)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selain itu dikembangkan menekankan pada kemampuan bertanya tenaga penjual yang harus diasah sehingga informasi yang diperoleh betul-betul menggambarkan kebutuhan

	<p>pelanggan secara menyeluruh, misalnya tenaga penjualan bertanya/mencari informasi pada tenaga penjualan yang lebih senior (orang yang lebih berpengalaman).</p>
<p>Pengaruh rancangan wilayah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan</p>	<p>Jumlah pelanggan (X_1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan kemampuan dalam memprospek pelanggan menjadi langkah penting. Karena bagi sebagian besar pelanggan melihat dan menilai seorang tenaga penjualan disaat pertama kali bertemu adalah momentum paling penting, pelanggan akan memutuskan sebuah hubungan jangka panjang dengan melihat kemampuan tenaga penjualan dalam mempresentasikan sebuah produk perusahaan yang ditawarkan. Misal dalam penawaran produk substitusi minuman atau suplemen multivitamin Hemaviton sachet atas produk sejenis extra joss, seorang tenaga penjualan harus dapat menyakinkan bahwa pelanggan akan suka dan dapat menerima Hemaviton serta keuntungani yang akan diterima ritel akan lebih baik. <p>Produktivitas penjualan (X_3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan koordinasi dalam penyusunan kerjasama yang memiliki sinergi yang kuat dari sisi tenaga penjualan dan sisi outlet atau ritel khususnya dalam dukungan penjualan, misal seorang tenaga penjualan dalam menjual suatu produk agar terjual sesuai dengan target maka dibutuhkan dukungan outlet atau ritel, semakin banyak outlet atau ritel maka semakin besar kemungkinan produk mencapai target penjualan. <p>Penugasan tenaga penjualan dalam sebuah wilayah (X_2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer sebaiknya memberikan pengetahuan mengenai penguasaan wilayah yang dapat mendukung penugasan mereka, misalnya dengan memberi denah wilayah penjualan yang menjadi prioritas untuk dikuasai.
<p>Pengaruh motivasi prestasi kerja tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan.</p>	<p>Motivasi kerja cerdas (X_4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pihak manajemen harus mampu menanamkan sebuah pola pikir dan sikap kerja cerdas, dimana sikap cerdas yang dimaksud adalah motivasi untuk meraih keberhasilan tidak hanya melihat dari kinerja jangka pendek melainkan pula pada kinerja jangka panjang. Implikasi yang dapat dilakukan adalah menanamkan motivasi dalam setiap aktivitas penjualan mereka, ini berarti tenaga penjualan harus cerdas dalam melihat situasi penjualan, ramah dalam melakukan pendekatan personal dengan pelanggan dan berupaya memenuhi komitmen dengan pelanggan. <p>Motivasi untuk melayani pelanggan (X_6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer seharusnya lebih bersikap bijak dengan memposisikan pentingnya melayani pelanggan dengan baik, yaitu kepuasan pelanggan adalah kunci dari sebuah keuntungan jangka panjang, pelanggan puas berarti menurunnya tingkat complain dan sekaligus meningkatnya pembelian serta promosi yang dilakukan pelanggan pada koleganya atas PT. Tempo Scan

	<p>Pasific. Motivasi kerja keras (X_5) - Pihak manajemen sebaiknya memberikan reward/penghargaan terhadap hasil kerja keras para tenaga penjualan dan bagi mereka yang memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan, dengan demikian motivasi tenaga penjualan untuk mencapai kinerja penjualan yang optimal dapat tercapai, misal dengan pemberian bonus, liburan dan sebagainya.</p>
--	---

Sumber : dikembangkan dalam penelitian 2016

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu PT. Tempo Scan Pasific Jawa Tengah dan D.I.Y.
2. Hasil pengukuran SEM pada faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas aktivitas tenaga penjualan kurang optimal, dimana analisis secara simultan menunjukkan nilai koefisien 0,34 (34 persen), harapannya nilai koefisien dapat diatas 0,50 (50 persen).

Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada objek penelitian yang lebih luas, untuk mendapatkan hasil yang lebih umum terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.
2. Penelitian ke depan perlu memperhatikan hasil pengukuran SEM agar analisis secara simultan lebih optimal yaitu nilai

koefisien dapat diatas 0,50 (50 persen)

DAFTAR REFERENSI

Agustina Asatuan dan Augusty Ferdinand (2004), "Studi mengenai orientasi pengelolaan tenaga penjualan" *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume III, Nomor 1, p. 1-22

Babakus, Emin., Cravens, David W, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, (1996), " Investigation the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance and Sales Organization Effectiveness ", *International Journal of Marketing Research in Marketing*, Vol. XIII,p.44 – 62

Baldauf, Artur., Cravens, David W, and Nigel F. Piercy (2001), " Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (Spring),p.109-122

Baldauf, Artur., and David W. Cravens (2002), "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome

- performance and sales organization effectiveness relationships “,European Journal of Marketing, Vol.36 No.11/12 p.1367-1388
- Boles, James S. Barry J. Babin, Thomas G. Brashear, and Charles Brooks, (2001), “An Examination of the Relationship between Retail Work Environments, salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance “,Satisfaction dan Aspects of Relational Selling Implications for Sales Manager”, Journal of Marketing Theory dan Practice, pp.1-13
- Brashear, Thomas G., Danny N. Bellenger, Tom Ingram., and Hiram C. Barksdale, (1997), “ Salesperson behavior: antecedents and links to performance”, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.12 No.3/4 p.177-184
- Brown, P. Steven and Peterson A. Robert (1994) , “ The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction “ , Journal of Marketing , Vol. 58, pp. 70-80
- Challagalla, Gautam N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), “Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction “, Journal of Marketing, Vol. 60, (January), p.89-105
- Cravens, David W., Ken Grant., Thomas N. Ingram., Raymond W. LaForge., and, Clifford Young (1992) “ In Search of Excellent Sales Organizations “, European Journal of Marketing, Vol.26 No.1 p.6-23
- Cross, James., Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vassey, (2001), “ Sales Force Activities and Marketing Strategies In Industrial Firms: Relationship and Implications ”, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.XXI,No.3,(Summer),p.199-206
- Dwyer Sean, John Hill and Warren Martin (2000), “An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods “, Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. XX, No. 3 (Summer),p.151-159
- Frenkwick, Gary L., Stephen S. Porter., and Lawrence A. Crosby., (2001)”, Dynamics of Relationship selling: A longitudinal examination of changes in salesperson-customer relationship status “, Journal Of Personal Selling & Sales Management,Vol. XXI, No.2 p.135-146
- Ferdinand, Augusty (2000), “ Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik “, Research Paper Series, No.1,p.1-55
- , (2004), “Strategic Selling in Management”, Research Paper Series Seri Penelitian Manajemen No. 03/Mark/2004
- (2005),“ Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3”, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Gordon,Geoffrey L., Denise D. Schoenbachler, Peter F.

- Kaminski., and Kimberly A. Brouchous., (1997), “ New Product development; using the salesforce to identify opportunities “;Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 12 No. 1 p.33-50
- Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief, (2001), “The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work Outcomes of Salespeople”, Journal of the Academy of Marketing Science 29 (2) : 165 – 178
- , and, David W. Cravens,(1999) “ Examining the antecedents of sales organizational effectiveness; an Australian study “;European Journal of Marketing, Vol.33. No.9/10,,p.945-957
- Hair, Joseph F.JR., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black,(1995)” Multivariate Data Analysis With Readings,” Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Hunt, Kenneth A., and, R. Edward Bashaw (1999) “, A New Classification of Sales Resistance “, Industrial Marketing Management, Vol.28 p.109-118
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker., and Charles E. Pettijohn, (2000), “Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance” Journal of Business & Industrial:Marketing, Vol.15, No.1, p. 7 – 22
- Kohli, Ajay K., Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), “ Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors”, Journal of Marketing Research, Vol.XXXV, (May), p.267-274
- Leigh, Thomas W., and, Greg W. Marshall (2000),” Research Priorities IN Sales Strategy and Performance “;Journal of Personal Selling and Sales Management,Vol. XXI, No. 2 (Spring),p. 83 – 93
- Prillia Aprianti Nurfina dan Harry, Soesanto (2003), “ Analisis Kinerja Perilaku dan Kinerja hasil Tenaga Penjualan pada Perusahaan Pedagang Besar Farmasi di Kota Semarang “ , Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. II, No. 3, pp. 279-2912
- Plank Richard E., and, Joel N. Greene., (1996), “ Personal construct psychology and personal selling performance “, European Journal of Marketing, Vol.30 No.7 p.25-48
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens., and, Neil A. Morgan, (1998), “Salesforce Performance and Behaviour – Based Management Processes in Business-to-Business Sales Organizations “, European Journal of Marketing, Vol.32. No.12,,p79-100.
- ,----- (1997), “ Source of effectiveness in the business to business sales organization” ,Journal of Marketing Practice; Applied Marketing Science, Vol. 3 No.1 p.43-69
- Schultz, Roberta J., and, David J. Good (2000)” Impact of the consideration of future sales consequences and customer-

- oriented selling on long term buyer-seller relationship”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 No. 4 p.200-215
- Sengupta, Sanjit ., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri (2000),” An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness “,*Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XX, No. 4 (Fall),p. 253-261
- Setiawan, Andi (2003), “ Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan “, *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume II, Nomor 1, p. 33-52
- Slater, Stanley F., and, Eric M Olson, (2000), “Strategy type and performance: The influence of sales force management”, *Strategic management Journal*, Vol.21 p.813-826
- Smith, Kirk., Eli Jones, and Edwardr Blair (2000),” Managing Salesperson Motivation in Territory Realignment “,*Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XX, No.4, p. 215-226
- Spiro, Rosann L. dan Barton A. Weitz, (1990), “Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement dan Nomological Validity”, *Journal of Marketing Research*. VI. XXVII, p. 61-69
- Sujan, Harish., Barton A. Weitz, and Nirmalya Kuman, (1994),” Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling “, *Journal of Marketing* , Vol. 58, (July), p. 34-52
- Weitz, Barton A. and, Kevin D. Bradford (1999) “, Personal selling and sales management; A relationship marketing perspective “, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27 No 2, p.241-25