

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Program Pelatihan**

Esensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam perusahaan yang bertujuan mencari keuntungan, tujuan ini dapat dicapai dengan baik kalau karyawan-karyawannya dilatih secara sempurna. Latihan-latihan yang baik diperlukan setiap saat bagi karyawan baru maupun karyawan yang telah lama bekerja dalam perusahaan. Karyawan baru yang setiap kali ditarik oleh perusahaan, membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi karyawan lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugasnya yang sekarang, ataupun untuk mempersiapkan dirinya berhubung akan ditransfer atau bahkan dipromosikan pada jabatan yang lain.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan bagian penting dari usaha meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Peningkatan kinerja yang didapatkan dari program pelatihan dan pengembangan memerlukan suatu bentuk pengukuran yang terus menerus dalam bentuk evaluasi pelatihan. Evaluasi pelatihan merupakan bagian penting dalam suatu pelatihan, dimana hanya evaluasi terhadap pelatihanlah yang dapat memberikan gambaran mengenai kesuksesan program pelatihan yang dilakukan.

Makna dari evaluasi pelatihan diberikan oleh Tovey (Jusuf Irianto, 2001) yang mendefinisikan pelatihan secara *komprensif* dan mencakup semua aspek yaitu sebagai: *“The analysis of the worth of a training program through a systematic process of the collection of information on the training program, the participant, the trainers, the design, methods, resources and material used and the outcomes of the training”*.

Makna diatas dapat diartikan sebagai suatu analisis tentang nilai program pelatihan yang dilakukan perusahaan dengan didasarkan pada informasi yang dikumpulkan sehubungan dengan dilakukannya suatu pelatihan. Informasi yang dikumpulkan mencakup: program pelatihan itu sendiri, peserta pelatihan, pelatih atau instruktur, desain atau rancangan pelatihan, metode pelatihan yang digunakan, sumber daya yang digunakan, bahan-bahan pelatihan yang digunakan, dan dampak dari diadakannya pelatihan.

Dari definisi diatas jelas sekali terlihat bahwa usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan memerlukan suatu analisis dari aspek-aspek yang memberikan pengaruh pada keberhasilan peningkatan kinerja. Hasil analisis terhadap aspek-aspek ini yang akan menjelaskan dua persoalan yang muncul dari dilakukannya evaluasi terhadap pelatihan. Kedua persoalan yang dengan sendirinya dijelaskan oleh analisis terhadap aspek-aspek pelatihan itu adalah mengenai efektifitas dan nilai pelatihan bagi perusahaan.

Dalam melakukan evaluasi pelatihan dipengaruhi oleh model yang digunakan dalam melakukan pelatihan. Setiap model pelatihan memiliki

perbedaan, sehingga pendekatan yang dilakukan dalam melakukan evaluasi akan berbeda pula disesuaikan dengan model pelatihan yang digunakan. Hal ini dijelaskan oleh Tennant yang memberikan penekanan bahwa metode evaluasi pelatihan Kirkpatrick sesuai digunakan untuk perusahaan manufaktur dimana penekanannya adalah pada pengukuran transfer hasil pelatihan di lingkungan kerja nyata.

## **2.2. Pengorganisasian Program Penjualan**

Pengorganisasian segala bentuk aktivitas dan pengelolaan penjualan merupakan salah satu bagian dari penyusunan perencanaan strategi penjualan (Johnston dan Marshall, 2003:98). Penerapan atau aplikasi dari model pengorganisasi tersebut untuk masing-masing perusahaan atau organisasi penjual berbeda karena adanya perbedaan pada aspek permasalahan yang dihadapi dan budaya atau cara berpikir dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Oksanen (2000:1) menerangkan bahwa dalam menghadapi persoalan tersebut, lingkungan penjual dan organisasi penjualan cenderung membentuk karakter tindakan dan kebijakan terutama dalam menyusun dan menerapkan strategi penjualan.

Struktur organisasi merupakan model yang cukup sederhana untuk menggambarkan model perencanaan pemasaran, yaitu bagaimana sejumlah tindakan diatur sedemikian rupa atas sejumlah kelompok dan orang-orang yang terlibat di dalamnya (Johnston dan Marshall, 2003:98). Sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya ditindaklanjuti berdasarkan bidang atau gugus tugas dan koordinasi atas sejumlah kelompok yang melaksanakan tujuan dengan lebih baik.

Hal ini berbeda dengan sikap atau tindakan yang hanya sekedar memberikan wewenang atau perintah kerja kepada sejumlah kelompok maupun individu tertentu. Aktivitas penjualan akan menerima atau mengadopsi sasaran-sasaran yang ditetapkan pada perencanaan pemasaran yang selanjutnya diteruskan pada tingkat kelompok dan individu untuk melaksanakannya.

### **2.3. Motivasi Dalam Manajemen Penjualan**

#### **2.3.1. Pengertian Motivasi**

Unsur motivasi dalam manajemen penjualan merupakan konsep perilaku yang menyatakan mengapa seseorang melakukan sesuatu yang dia lakukan saat ini (Stanton dan Spiro, 1999:252). Seseorang melakukan sesuatu hal dikarenakan terdapat sesuatu yang terdiri atas beberapa aspek psikologis yang diinginkannya berupa kondisi atau keadaan berupa rasa aman dan kenyamanan. Untuk mendorong seseorang mau melakukan sesuatu berupa keinginan dari pihak luar, maka harus terdapat sesuatu yang dapat mendorong seseorang untuk mau melakukannya. Bandura (2003:167) menerangkan bahwa keinginan tersebut secara psikologis dapat dikembangkan menjadi perspektif sosial yang lebih luas dan cara dalam berpikir maupun bertindak. Ini berarti, motivasi yang mendorong seseorang untuk mau melakukan sesuatu dapat diterangkan salah satunya sebagai keinginan untuk mengekspresikan cara berpikir dan bertindak dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

### 2.3.2. Pengertian Motivasi Dalam Penjualan

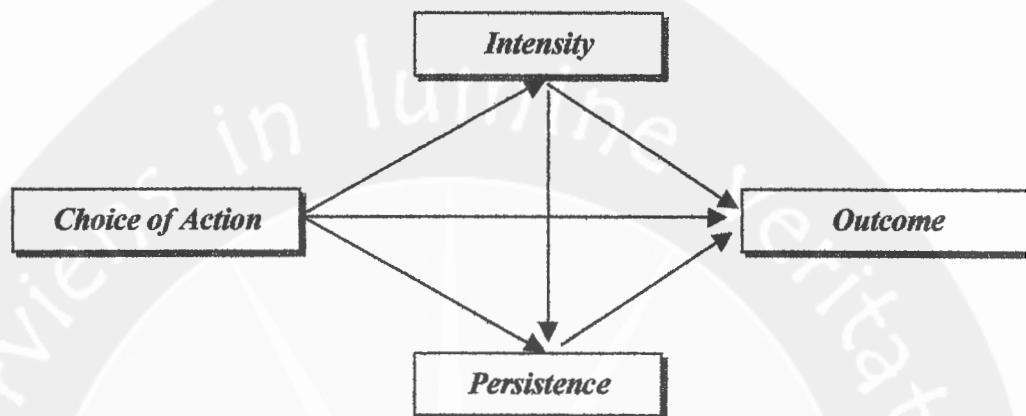
Johnston dan Marshall (2003:240) menerangkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir ini, pemahaman terhadap motivasi dalam kerangka manajemen penjualan cukup bervariasi di mana terdapat kemungkinan satu dengan lainnya saling tidak konsisten. Untuk memudahkan pemahamannya, teori manajemen penjualan mengidentifikasi motivasi sebagai sejumlah usaha seorang *sales person* yang ingin dikerahkan untuk pada setiap aktivitas atau tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Motivasi menurut Stanton dan Spiro, (1999:252) keinginan untuk mengerahkan usaha untuk memenuhi kebutuhan (*The desire to expend effort to fulfill a need*), dalam konteks penjualan: motivasi adalah sejumlah usaha yang diinginkan seorang *sales person* untuk dikerahkan dalam beragam aspek dalam pekerjaannya.

Motivasi dalam konteks penjualan diinterpretasikan ke dalam tiga dimensi atau pengertian yang terpisah, yaitu berupa intensitas (*intensity*), keteguhan (*persistence*), dan pilihan (*choice*) (Stanton dan Spiro, 1999:252-253). Intensitas atau *intensity* diartikan sebagai sejumlah prestasi yang dihasilkan oleh tenaga penjual (*salesperson*) sesuai dengan tugas yang dilaksanakannya. Keteguhan atau kemandirian (*persistence*) dimaksudkan sebagai seberapa lama para tenaga penjual masih mau mempertahankan maupun meningkatkan prestasi yang telah dihasilkannya. Sedangkan, pilihan (*choice*) adalah bentuk keputusan tindakan dari tenaga penjual untuk memilih cara untuk menyelesaikan permasalahan atau

pekerjaannya. Ketiga dimensi motivasi dalam penjualan memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1  
Diagram Motivasi Dalam Lingkungan Penjualan



Sumber: Stanton dan Spiro (1999:253).

Pekerjaan atau tugas dalam lingkungan penjualan dapat diselesaikan dengan keberagaman cara maupun metode yang cukup kompleks. Pihak manajemen penjualan harus mampu mengendalikan motivasi dari tenaga penjualnya dengan memahami cara bekerja motivasi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 di atas. Pilihan tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh tenaga penjual akan ditunjukkan melalui seberapa banyak prestasi penjualan yang dapat diberikan atau seberapa lama tenaga penjual masih mau mempertahankan maupun meningkatkan prestasi penjualannya. Banyaknya prestasi yang dihasilkan akan semakin memperkuat keinginan tenaga penjual untuk tetap mempertahankan atau meningkatkannya. Masing-masing dimensi motivasi seperti keberagaman tindakan yang dapat dilakukan, keinginan untuk tetap mempertahankan prestasi,

maupun seberapa besar prestasi yang masih ingin dihasilkan akan menentukan seberapa besar manfaat yang diterima oleh perusahaan (*outcome*).

Stanton dan Spiro (1999:253) menerangkan bahwa manajer penjualan berkepentingan pada aspek motivasi yang dapat mendorong para tenaga penjual untuk mau dan melaksanakan bagian dari kepentingan perencanaan strategik dari perusahaan. Tenaga penjual seperti halnya pekerja dianggap memiliki kemampuan dan kemauan untuk bekerja keras atau menggunakan segenap kemampuannya secara optimal untuk menyelesaikan suatu masalah atau tugas. Seperti halnya pekerja, para tenaga penjual juga akan mengalami apa yang disebut kondisi depresi atau tekanan maupun frustrasi ketika akan atau sedang menjalankan tugasnya. Kondisi ini ditemukan karena ketidaksesuaian antara sasaran perusahaan yang harus dilaksanakan dan kepentingan pribadi dari tenaga penjual.

Setiap perusahaan memiliki model kebijakan yang berbeda untuk menyikapi motivasi tenaga penjual berkaitan dengan kepentingan sasaran perencanaan strategi dari masing-masing perusahaan. Studi di lingkungan manajemen penjualan difokuskan pada dampak kebijakan perusahaan yang direalisasikan melalui kepentingan sasaran perencanaan strategik pada motivasi para tenaga penjual dalam melaksanakan kepentingan tersebut. Ketiga dimensi motivasi seperti yang ditunjukkan melalui Gambar 2.1 salah satu kajian dalam studi manajemen penjualan terutama dalam merancang dan mengimplementasikan strategi-strategi penjualan perusahaan.

#### 2.4. Perilaku Tenaga Penjual

Pada sub bagian sebelumnya telah diterangkan bagaimana motivasi dapat mendorong perilaku dari tenaga penjual dalam mengimplementasikan strategi-strategi penjualan ke dalam tindakan dan kinerja tenaga penjual. Dalam hal ini, setiap tenaga penjual secara individual memiliki perspektif dalam menerjemahkan rencana-rencana maupun sasaran-sasaran perusahaan yang diserahkan dan dijalankannya. Setiap tenaga penjual juga memiliki perspektif yang berbeda untuk menunjukkan kemampuannya yang direpresentasikan sebagai kinerja (*performance*).

Stanton dan Spiro (1999:339-340) menerangkan bahwa perilaku tenaga penjual dalam melaksanakan tugas penjualan ditentukan oleh kemampuan manajerial (*managerial skill*). Kemampuan tersebut meliputi:

1. Kemampuan dalam menyelesaikan masalah (*problem-solving skills*)

Yaitu kemampuan dalam mengidentifikasi permasalahan dan menyusun sejumlah formulasi atau solusi untuk menyelesaikannya.

2. Kemampuan interpersonal (*interpersonal skills*)

Yaitu kemampuan tenaga penjual untuk berinteraksi dengan orang lain baik yang berasal dari lingkungan kerjanya maupun mereka yang menjadi sasaran pekerjaannya.

3. Kemampuan dalam berkomunikasi (*communication skills*)

Dalam lingkungan manajemen penjualan, kemampuan ini sangat berperan terutama dalam menentukan bentuk pencapaian sasaran,



pengorganisasian, peramalan, pembentukan staf, pelatihan, pembentukan motivasi, supervisi, evaluasi, dan pengendalian dalam kegiatan penjualan.

4. Kemampuan persuasif (*persuasive skills*)

Yaitu kemampuan yang diperlukan untuk mempertemukan perbedaan pandangan atau pendapat ataupun kepentingan untuk mencapai kepentingan atau tujuan tertentu dari salah satu pihak.

5. Perilaku manajerial (*managerial behavior*)

Pada kondisi tertentu, peran dari perilaku manajerial dapat menjadi bagian terpenting untuk menyelesaikan masalah karena dapat mempertemukan perbedaan motivasi atau cara pandang untuk mencapai sasaran penjualan.

Perilaku dari tenaga penjual dalam mengimplementasikan sasaran-sasaran ataupun tugas diukur atau direpresentasikan melalui kinerja (*performance*) (Johnston dan Marshall, 2003:478). Pengertian tersebut digambarkan sebagai struktur berpikir dari perilaku tenaga penjual dalam bentuk perilaku yang selanjutnya direpresentasikan sebagai kinerja. Dalam hal ini, hasil yang telah diperoleh (*outcome*) akan dievaluasi berdasarkan sasaran-sasaran atau tujuan organisasi. Faktor kepribadian (*personal*), lingkungan perusahaan, dan beberapa lingkungan yang dihadapi oleh masing-masing tenaga penjual menjadi faktor utama yang mempengaruhi tenaga penjual terutama dalam merepresentasikan sasaran maupun tujuan organisasi.

#### **2.4.1. Perilaku Tenaga Penjual Dalam Pencapaian Sasaran Penjualan**

Stanton dan Spiro (1999:271) menerangkan bahwa kemampuan para tenaga penjual dalam melaksanakan tugas berkaitan dengan orientasi dalam melaksanakan pencapaian sasaran atau *goals* di mana dalam hal ini adalah sasaran-sasaran penjualan. Motivasi dapat dipengaruhi oleh situasi berupa tekanan-tekanan seperti bagaimana para tenaga penjual dapat menjalankan atau memenuhi keinginan perusahaan. Penjualan yang efektif (*effective selling*) dapat dicapai apabila perspektif perusahaan terhadap pencapaian sasaran sesuai atau dapat dipenuhi dengan kemampuan yang dimiliki (*preferensi*) tenaga penjual.

Preferensi kemampuan tenaga penjual dalam mencapai sasaran penjualan yang diinginkan oleh perusahaan dapat diketahui bagaimana orientasinya dalam pencapaian sasaran (Johnston dan Marshall, 2003). Dalam pandangan studi manajemen penjualan, terdapat dua pendekatan dalam mengamati orientasi dalam pencapaian sasaran, yaitu pendekatan pembelajaran (*learning approach*) dan pendekatan kinerja (*performance approach*). Pendekatan pembelajaran adalah pengertian berdasarkan tenaga penjual (*salespeople*). Sedangkan pendekatan kinerja lebih dekat pada pengertian orientasi perusahaan. Walaupun memiliki perbedaan kepentingan, kedua pendekatan tersebut dijadikan indikator dalam mengamati perilaku tenaga penjual (Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994:39).

#### **2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang tenaga penjual. Faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual menurut Sujan, Weitz, dan Kumar (1994) terdiri dari:

### **1. Feedback**

*Feedback* valuasi pengawas berupa positif dan negatif *feedback* atas hasil kinerja dan perilaku *salesperson*. *Positif feedback* mengindikasikan bahwa kemampuan yang didemostrasikan oleh *salesperson* berhasil. Bentuk-bentuk dari *positif feedback* antara lain adalah pujian, penghargaan, pemberian bonus, kenaikan gaji maupun promosi jabatan. *Negatif feedback* mengindikasikan seorang *salesperson* telah gagal dalam mendemostrasikan kemampuan mereka. Bentuk dari *negatif feedback* antara lain adalah teguran, peringatan, yang dilakukan oleh atasan karena karyawan tidak bekerja dengan baik, atau tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

### **2. Orientasi Motivasi**

Orientasi motivasi *salesperson* dididentifikasi menjadi dua variabel yaitu; orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dan orientasi kinerja (*performance orientation*). Suatu orientasi pembelajaran (*learning orientation*) mendorong seseorang (*salesperson*) untuk meningkatkan kemampuan dan penguasaan tugas yang mereka (*salesperson*) lakukan. Suatu orientasi kinerja (*performance orientation*) mendorong *salesperson* untuk mendapatkan evaluasi positif atas kemampuan dan kinerja yang mereka lakukan dibandingkan dengan *salesperson* lainnya.

### **3. Working Smart**

*Working smart* dijabarkan oleh sujan sebagai sebuah perwujudan dari (1) penetapan rencana untuk menentukan aktivitas dan perilaku yang sesuai

(*engaging in planning*), (2) sejauh mana kepercayaan diri dan daya tahan *salesperson* untuk melakukan penjualan yang berhubungan dengan aktivitas dan perilaku penjualan (*function flexibility*), dan (3) mengubah perilaku dan aktivitas penjualan dengan pertimbangan situasi yang dihadapi (*altering sales behavior*). Pembuatan rencana (*engaging in planning*) merupakan suatu hal yang penting dan harus dilakukan oleh tenaga penjual sebelum ia bekerja. Seorang tenaga penjual tidak dapat bekerja dengan baik dan terstruktur jika ia tidak mempunyai rencana yang matang mengenai pekerjaannya. *Function flexibility* didefinisikan sebagai kapasitas yang dirasakan seseorang untuk menjalankan perilaku dalam skala luas yang mungkin dibutuhkan dalam menghadapi situasi interpersonal yang berbeda. Lebih lanjut Paulhus (1987) menyatakan, *function flexibility* memiliki korelasi dengan berbagai macam pengukuran yang berhubungan dengan pemantauan diri, tingkat fleksibilitas interpersonal rekan sekerja, dan penyesuaian terhadap kehidupan sehari-hari secara psikologis. Fungsi pembentuk ke tiga dari *working smart* yaitu *altering sales behavior* diukur menggunakan skala penjualan yang adaptif, dimana seorang tenaga penjual harus dapat beradaptasi dengan cepat dengan lingkungan dimana ia berada. Seorang tenaga penjual harus dapat memahami bagaimana perilaku konsumen serta dengan cepat mengubah strategi penjualan yang sesuai dengan kondisi yang terjadi.

#### **4. Working Hard**

*Working hard* atau bekerja keras diukur menggunakan tiga hal untuk menaksir seberapa lama *salesperson* melakukan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaannya, ditambah dengan sebuah penilaian diri untuk mengetahui

berapa rata-rata waktu yang dihabiskan *salesperson* untuk bekerja (Sujan. *et al.*, 1994). Untuk dapat memperoleh hasil yang optimal maka seorang tenaga penjual harus dapat memenuhi target yang telah ditetapkan. Cara yang dapat digunakan untuk mencapai target antara lain adalah lebih giat dalam melakukan promosi penjualan, semangat kerja yang tinggi serta penambahan jumlah jam kerja.

#### **5. Kinerja (*Performance*)**

Kinerja (*performance*) merupakan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedangkan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan *level of performance*. Kinerja seorang tenaga penjual dapat ditunjukkan dan bentuk besarnya pangsa pasar yang dapat diperoleh, besarnya keuntungan yang dapat diraih, volume penjualan yang besar atau bahkan melebihi target. Kinerja karyawan juga dapat diukur dengan perbaikan cara kerja dimana seorang tenaga penjual dapat melakukan suatu pekerjaan dengan waktu yang relatif lebih cepat dari biasanya serta penemuan metode atau cara kerja baru yang efektif dan efisien.

#### **6. *Self-efficacy***

*Self-efficacy* sebuah proses penilaian atau evaluasi diri seorang *salesperson* terhadap dirinya sendiri atas kemampuan dalam mengorganisasi dan menyelesaikan seperangkat tindakan yang disusun untuk menyelesaikan sebaik mungkin sebuah pekerjaan atau tugas (Sujan. *et al.*, 1994). Seorang tenaga penjual pada dasarnya telah memiliki kemampuan atau bakat dari dalam dirinya.

Kemampuan yang dimilikinya jika dipergunakan dengan baik dan tepat tentu saja akan mendorong kinerja tenaga penjual. Kemampuan yang dimilikinya mampu menghantar tenaga penjual untuk dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Dimana ia akan mengetahui bagaimana perilaku dan keinginan konsumen dalam berbisnis. Dengan kemampuan untuk mengetahui perilaku konsumen maka ia dapat merancang suatu strategi pemasaran yang tepat bagi tiap konsumen maupun pasar yang berbeda.



