

SALES

TESIS
PENGEMBANGAN
KRITERIA PEREKRUTAN PROFESI SALES
DALAM RANGKA
PENINGKATAN KOMPETENSI SALES

TPS 10/05

Per

P



MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

LUNANINGRUM PERDANA
090210388L

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2004

**PENGEMBANGAN
KRITERIA PEREKRUTAN PROFESI SALES
DALAM RANGKA
PENINGKATAN KOMPETENSI SALES**

TPS 10/05
Per
P

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia
pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



**LUNANINGRUM PERDANA
090210388L**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2004**

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 16 JUNI 2004

Oleh:

Pembimbing I



Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.

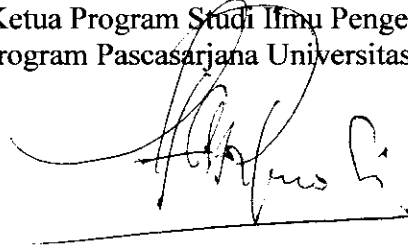
Pembimbing II



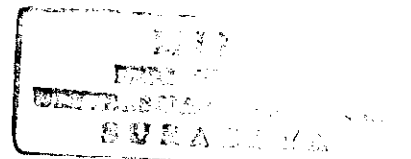
Dr. Fendy Saharyadi, Drs. Psi., MSc.

Mengetahui:

A.n. Ketua Program Studi Ilmu Pengembangan SDM
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Prof. H. Haryono Suyono, MA., PhD



Telah diuji pada
Tanggal 16 Juni 2004
PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. H. Haryono Suyono, MA., PhD.
Anggota : 1. Prof. Dr. I. Gede Winasa, drg.
2. Dr. Sunarjo, dr., MS., MSc.
3. Dr. Fendy Suharyadi, Drs. Psi., MSc.
4. DR. Haryadi Suparto, dr., DOR., MSc., APU.
5. Agus Sulaksono, SE., MBA.





UCAPAN TERIMA KASIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur kepada Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga tesis ini dapat di selesaikan.

Terima kasih sebesar-besarnya kepada kedua orang tua saya, yang masih mempercayai diri saya dan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan saya, kejenjang yang lebih tinggi.

Terima kasih yang tak terhingga saya ucapkan kepada kedua pembimbing, Dr. Sunarjo, dr., M.S., M.Sc. dan Dr. Fendy Suharyadi, Drs. Psi., M.Sc. yang memberikan waktu untuk saya, serta atas bimbingan dan saran yang diberikan.

Terima kasih kepada PT. Prima Surabaya atas bantuan yang diberikan untuk menyelesaikan tesis ini, serta instansi lain yang terkait dalam penyelesaian tesis ini.

Dengan selesainya tesis ini, perkenankan saya mengucapkan terima kasih kepada:

Rektor Universitas Airlangga Prof. H. Med. Puruhito, dr atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan program Magister.

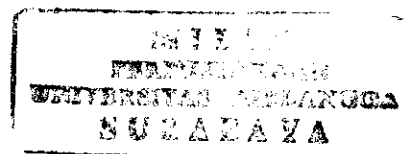
Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga yang dijabat oleh Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa Program Magister pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga.

Ketua Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. H. Haryono Suyono, MA., PhD.

Seluruh dosen Pascasarjana Universitas Airlangga, khususnya Program Studi Progam Sumber Daya Manusia yang memberikan saran dan bimbingan selama proses belajar mengajar.

Seluruh karyawan Pascasarjana Universitas Airlangga.

Dan kepada semua pihak yang telah membantu tesis ini hingga selesai.





RINGKASAN

RINGKASAN

Pengembangan Kriteria Perekrutan Profesi Sales Dalam Rangka Peningkatan Kompetensi Sales

Lunaningrum Perdana

Perusahaan merupakan suatu organisasi, karena organisasi merupakan suatu wadah yang terdiri dari kumpulan orang-orang yang melakukan pekerjaan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Sama halnya dengan tujuan perusahaan yang ingin mencapai sesuatu yang telah direncanakan. Lingkungan yang selalu berubah dan berkembang, menuntut perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.

Permasalahan yang terjadi pada karyawan, seperti pergantian karyawan (*turnover*) juga dapat mempengaruhi perusahaan. Adanya *turnover*, maka perusahaan dituntut untuk memenuhi kebutuhan karyawannya dengan jalan rekrutmen.

PT. Prima Surabaya merupakan salah satu *agency* perbankan yang memasarkan produk perbankan. Dalam memasarkan produk diperlukan tenaga sales yang berfungsi untuk memasarkan produk tersebut. Setiap sales mempunyai target jual yang disesuaikan dengan jenjang level yang ada. Sedangkan penghasilan yang di dapat oleh sales di perusahaan ini, berdasarkan jumlah produk yang telah disetujui oleh pihak bank yang melakukan kerjasama. Salah satu penyebab *turnover* di PT. Prima Surabaya adalah tidak tercapainya target jual yang diberikan kepada sales.

Adanya fenomena tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah mengembangkan kriteria untuk menjadi sales yang diinginkan perusahaan, sehingga nantinya mampu meningkatkan kompetensi sales di PT. Prima Surabaya. Adanya penemuan kriteria sales tersebut, diharapkan saat rekrutmen berikutnya, target penjualan meningkat dan kompetensi sales menjadi lebih baik.

Cara yang ditempuh untuk mengetahui kriteria sales adalah dengan cara mencari latar belakang pendidikan, potensi intelektual dan sosial yang mendukung profesi sales yang diinginkan oleh perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menjawab masalah. Pengumpulan datanya dengan menggunakan riset dokumen dan survei. Analisis data dengan menggunakan statistik diskriptif.

Populasi penelitian terbagi menjadi dua, populasi pertama adalah para leader dan supervisor, sedangkan populasi kedua adalah para sales yang telah bekerja dengan masa kerja minimal 1 bulan.

Kriteria perekrutan profesi sales diperoleh dari hasil sintesa empat sumber, antara lain: kuesioner dari para sales, riset dokumen, sejumlah referensi, dan hasil FGD (*Focus Group Discussion*) dari para leader dan supervisor.

Hasil sintesa keempat sumber tersebut, menghasilkan pengembangan kriteria rekrutmen sales sementara, yang berjumlah sebelas kriteria. Namun, setelah melewati tahap evaluasi dengan pimpinan perusahaan, maka pengembangan kriteria rekrutmen menjadi 12 kriteria, antara lain: pendidikan

mininum SMU (Sekolah Menengah Umum) atau yang sederajat, mempunyai pengalaman kerja minimum pengalaman berorganisasi, mempunyai penampilan dan atau suara yang menarik, mempunyai kemampuan analisis yang baik, bersedia bekerja dengan sistem target dan tim, komunikatif, berwawasan luas, niat kerja, memiliki hubungan personal (*relationship*) yang baik, memiliki kontrol emosi yang baik, memiliki kendaraan sendiri untuk *sales* yang bersifat *direct* (untuk sales yang sistem kerjanya lebih sering bertemu langsung dengan nasabah atau calon nasabah), dan mempunyai kemampuan berbahasa inggris minimal pasif.





SUMMARY

SUMMARY

Developing Recruitment Criteria for Sales Profession to Improve Sales Competency

Lunaningrum Perdana

Company is an organization, because the organization is places that consist of a group of people which do jobs together to reach common goals. Every organization has a goal to reach. The same as company's goal which want to get something had been planned before.

Environment always changes and develops; it demands company to adapt itself with the changing happen. The employee problems like turnover could affect the company too. Because of the turnover, forces the company to fulfill the number of employee by recruitment.

PT. Prima Surabaya is one of the banking agency which sells banking product. In selling the banking product the agency needs sales. Every sales has a certain selling target according to the level of the sales. The sales get payment based on the number of the banking product sold and agreed by the partner bank who wants to make partnership.

One cause of the turnover in PT. Prima Surabaya is that the sales couldn't achieve the selling target given to them. Because of the phenomenon, the purpose of this research is developing criteria as the company want to, and in order to improve sales competency in PT. Prima Surabaya. The finding of the criteria and apply it in the recruitment hopefully will increase sales competency and the selling target.

Ways used to know sales criteria are identifying the education background, intellectual and social potency supporting sales profession the company wants.

This research uses descriptive-quantitative method and case study approach to answer the employee problems. Data collecting method using the document and literature research, Focus Group Discussion (FGD) and survey. The survey done by questionnaire and interview.

Criteria of sales recruitment found from the syntheses result of four sources: questionnaire from sales, documents data, some references, and FGD from leaders and supervisors.

The syntheses of four resources produce tentative sales recruitment criteria. And then the tentative criteria evaluated by the company leader for getting the final criteria as followed.

Sales recruitment criteria of PT. Prima Surabaya are: minimum senior high school or equivalent, have work experience, minimum have organization experience, have interesting performance and or interesting voice, have good analyses, agree to work using target system, communicative, broadminded,

willing to work, good personal relationship, good emotion control, have own motor cycle for sales who often meet the customer, English minimum passive.





ABSTRACT

ABSTRACT

Developing Recruitment Criteria for Sales Profession to Improve Sales Competency

Lunaningrum Perdana

Every organization has a goal to reach. The same as company's goal which want to get something had been planned before. Environment always changes and develops; it demands company to adapt itself with the changing happened. The employee problems like turnover could affect the company, because of the turnover, forces the company to fulfill the number of employee by recruitment.

PT. Prima Surabaya is one of the banking agency which sells banking product. In selling the banking product the agency needs sales. One cause of the turnover in PT. Prima Surabaya is that the sales couldn't achieve the selling target given to them. Because of the phenomenon, the purpose of this research is developing criteria as the company want to, and in order to improve sales competency in PT. Prima Surabaya. The finding of the criteria and apply it in the recruitment hopefully will increase sales competency and the selling target.

Ways used to know sales criteria are identifying the education background, intellectual and social potency supporting sales profession the company wants. This research uses descriptive-quantitative method and case study approach to answer the employee problems. Data collecting method using the document, literature research, Focus Group Discussion (FGD) and survey. The survey done by questionnaire and interview. The syntheses of four resources produce tentative sales recruitment criteria. And then the tentative criteria evaluated by the company leader for getting the final criteria as followed.

Sales recruitment criteria of PT. Prima Surabaya are: minimum senior high school or equivalent, have work experience and or minimum have organization experience, have interesting performance and or interesting voice, have good analyses, agree to work using target system, communicative, broadminded, willing to work, good personal relationship, good emotion control, have own motor cycle for sales who often meet the customer, English minimum passive.

Keywords: Recruitment criteria, sales competency





DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

Halaman

Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Persetujuan	iv
Penetapan Panitia	v
Ucapan terima kasih	vi
Ringkasan	vii
Summary	ix
Abstrak	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Pengertian Rekrutmen	9
2.1.1 Job Analysis	16
2.1.2 Job Description	18
2.1.3 Job Specification	18
2.2 Pengertian Seleksi	20
2.3 Kompetensi	22
BAB 3 KERANGKA PIKIR PENGEMBANGAN PROSES REKRUITMEN	25
BAB 4 METODE PENELITIAN	28
4.1 Rancangan Penelitian	28
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	28
4.3 Populasi dan Sampel	28
4.4 Variabel Penelitian	29
4.5 Penjelasan Variabel Penelitian	29
4.6 Instrumen Penelitian	30
4.6.1 Jenis dan Validitas Instrumen	30
4.6.2 Reliabilitas Instrumen	31
4.7 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data	31
4.7.1 Jenis dan Sumber Data	31
4.7.2 Cara Pengumpulan Data	32
4.8 Cara Pengolahan dan Analisis Data	33
4.8.1 Cara Pengolahan	33
4.8.2 Analisis Data	33
4.9 Alur Penelitian	34
BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN	35
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	35

5.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	36
5.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	37
5.1.3	Pembagian devisi.....	37
5.1.4	Jenjang Karier di PT. Prima Surabaya.....	38
5.1.5	Kenaikan dan Penurunan Level.....	39
5.1.6	Tugas Pokok <i>Sales</i> PT. Prima Surabaya.....	40
5.1.7	Pemberian Kompensasi.....	41
5.1.8	Daerah Pemasaran.....	41
5.2	Karakteristik Responden.....	42
5.3	Hasil Validitas dan Reliabilitas.....	45
5.4	Gambaran Pengembangan Kriteria Rekrutmen.....	47
5.4.1	Berdasarkan Riset Dokumen.....	47
5.4.2	Berdasarkan Kondisi Tim <i>Sales</i>	49
5.4.3	Berdasarkan Kuesioner dari Tim <i>Sales</i>	49
5.4.4	Berdasarkan Sejumlah Referensi.....	55
5.4.5	Berdasarkan Aspirasi <i>Leader</i> dan <i>Supervisor</i>	59
5.5	Kesimpulan Dari Empat Sumber.....	65
BAB 6 PEMBAHASAN.....		70
6.1	Pembahasan Hasil Penelitian.....	70
6.1.1	Identifikasi Pengembangan Kriteria Rekrutmen PT. Prima Surabaya.....	70
6.1.2	Kompetensi Yang Seharusnya Dimiliki <i>Sales</i>	71
6.1.3	Pengembangan Kriteria Rekrutmen dari <i>Leader</i> dan <i>Supervisor</i>	74
6.2	Evaluasi Pengembangan Kriteria Rekrutmen Oleh Pimpinan Perusahaan.....	78
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN.....		80
7.1	Kesimpulan.....	80
7.2	Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....		84



DAFTAR TABEL

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 : Jumlah Profesi <i>Sales</i> Berdasarkan Jenis Kelamin.....	43
Tabel 5.2 : Jumlah Profesi <i>Sales</i> Berdasarkan Usia	43
Tabel 5.3 : Jumlah <i>Sales</i> Yang Berstatus Menikah.....	44
Tabel 5.4 : Jumlah Tanggungan (Anak).....	44
Tabel 5.5 : Jumlah <i>Sales</i> Per Level	45
Tabel 5.6 : Persetujuan Instrumen Kuesioner Dari Para Validator	46
Tabel 5.7 : Perbandingan Pengalaman Kerja <i>Sales</i>	48
Tabel 5.8 : Kelemahan <i>Sales</i> Dalam Menjual	49
Tabel 5.9 : Kelebihan <i>Sales</i> Dalam Menjual.....	52
Tabel 5.10 : Hal-hal Yang Dimiliki Profesi <i>Sales</i>	56
Tabel 5.11 : Kelemahan <i>Sales</i> Dalam Menjual	60
Tabel 5.12 : Kelebihan <i>Sales</i> Dalam Menjual.....	62
Tabel 5.13 : Kriteria <i>Sales</i> Yang Diharapkan.....	63
Tabel 5.14 : Persentase Beberapa Faktor yang Seharusnya Dimiliki <i>Sales</i> ...	66
Tabel 5.15 : Pengkategorian Beberapa Faktor Kesuksesan <i>Sales</i>	67





DAFTAR GAMBAR

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia.....	10
Gambar 2.2 Interaksi antara Rekrutmen dan Aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia	11
Gambar 3.1 Kerangka Pikir untuk Pengembangan Kriteria Rekrutmen.....	26
Gambar 4.9 Alur Penelitian Pengembangan Kriteria Rekrutmen.....	34
Gambar 5.1 Pembagian Divisi di PT. Prima Surabaya	37
Gambar 5.2 Struktur Organisasi <i>Authorized Sales Agency</i>	38
Gambar 5.3 Jenjang Karier PT. Prima Surabaya	39





DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Instrumen 1 (Kuesioner untuk <i>Sales</i>).....	86
Lampiran 2	Data Peserta FGD PT. Prima Surabaya	87
Lampiran 3	Data Sales PT. Prima Surabaya.....	88
Lampiran 4	Daftar Nama Peserta Fokus Group	89
Lampiran 5	Kisi-kisi Instrumen 1 Dan Lembar Validator	90
Lampiran 6	Lembar Persetujuan Pertanyaan Kuesioner untuk Sales.....	91
Lampiran 7	Rencana Pelaksanaan	92
Lampiran 8	Biaya Penelitian	93





BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan dapat disebut sebagai organisasi, karena salah satu pengertian organisasi adalah merupakan suatu wadah yang terdiri dari kumpulan orang-orang yang melakukan pekerjaan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai, maka organisasi perlu menjalankan kegiatan-kegiatan operasional dan fungsional.

Permasalahan yang sering muncul dan berhubungan dengan manusia (karyawan perusahaan) sehubungan dengan kegiatan operasional dan fungsional adalah permasalahan yang berkaitan dengan orang dan berpusat pada keyakinan manajemen yang menganggap bahwa semua orang pada hakekatnya sama, dan semua orang dapat diperlakukan identik. Kenyataannya, tidak ada orang yang betul-betul identik.

Setiap orang berbeda secara fisik maupun psikologis antara satu dengan yang lain. Intinya adalah bahwa perbedaan ini menuntut perhatian agar setiap pribadi dapat menggali potensinya sehingga organisasi mampu memaksimalkan efektifitasnya. Efektifitas dapat diartikan sebagai prestasi atau *performance* (Suprihanto dkk, 2003: 15). Sedangkan kompetensi merupakan dimensi perilaku yang mempengaruhi performa pekerjaan (Suhariadi, 2001: 14). Tidak mudah dalam mengidentifikasi perilaku yang membedakan performa, oleh sebab itu dibutuhkan suatu analisis.

Pada perilaku organisasi disebutkan, bahwa terdapat tiga faktor perilaku yang terbukti mempengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu produktivitas, absensi, dan *turnover*. *Turnover* yang tinggi dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan semakin meningkat biaya untuk rekrutmen, seleksi dan pelatihan, di samping itu perusahaan juga akan mengalami kerugian berupa waktu dalam membina karyawan yang keluar tersebut. Memang di setiap organisasi terdapat *turnover*, di mana *turnover* dapat mempengaruhi aktivitas organisasi yang ada.

Turnover dapat berakibat positif maupun negatif. *Turnover* berakibat positif jika karyawan dengan kemampuan rendah mengundurkan diri, maka kejadian tersebut dapat menciptakan peluang untuk menggantikan seseorang yang mempunyai kemampuan rendah dengan seseorang yang berkemampuan lebih tinggi. Sebaliknya, jika karyawan yang keluar mempunyai kemampuan yang tinggi, maka aktivitas yang ada pada organisasi dapat terhambat, dan ini disebut dengan *turnover* berakibat negatif. Contohnya adalah sebuah toko swalayan di Inggris B & Q yang biasanya merekrut pekerja yang putus sekolah untuk melayani tokonya, mempunyai kebijakan baru untuk merekrut orang dengan usia 50 tahunan. Pertimbangan tersebut diambil, karena orang yang lebih tua mempunyai pengalaman dalam bekerja. Setelah para pekerja yang direkrut diterima dan telah melewati masa seleksi serta pelatihan, ternyata B & Q mendapat keuntungan di atas rata-rata, (McKenna & Beech, 2001: 113). Oleh sebab itu, setiap organisasi membutuhkan suatu perencanaan dalam pengembangan sumber daya manusia.

Perencanaan dalam pengembangan sumber daya manusia masuk dalam HRP (Human Resource Planning). HRP adalah proses yang secara sistematis

meninjau permintaan SDM demi memastikan bahwa jumlah personal dan skill yang diminta dalam permintaan tersebut benar-benar tersedia ketika dibutuhkan (Suhariadi, 2002: 12).

Werther dan Davis (1989) dalam Notoatmojo (2003: 14) membuat batasan *human resources planning* (HRP) yakni: *systematically forecast an organization's future demand for, and supply of, employee*. Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang pekerja dikutip oleh Notoatmojo (2003:14). Kebutuhan (*demand*) atau permintaan akan sumber daya manusia oleh suatu organisasi adalah merupakan ramalan kebutuhan organisasi itu untuk waktu yang akan datang. Ramalan kebutuhan akan sumber daya ini bukan sekedar kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut soal kualitas (Notoatmojo, 2003: 16).

Topik yang dibicarakan pada tesis ini adalah pada bagian *sales* (tenaga pemasaran). Profesi *sales* adalah suatu profesi, dimana yang menjadi penilaian utama dalam kesuksesan seorang tenaga pemasaran adalah jumlah produk yang dapat dijual atau dengan kata lain, sales adalah profesi yang berhubungan dengan angka (target jual). Target yang diberikan oleh perusahaan kepada bagian penjualan, sehingga mau tidak mau dapat menimbulkan suatu permasalahan tersendiri terhadap bagian penjualan. Hal ini terjadi, karena semakin tinggi target jual, otomatis beban untuk seorang tenaga pemasaran semakin tinggi dan perusahaan tersebut memerlukan tenaga baru untuk mengejar target jual tersebut.

Perusahaan yang menjadi obyek penelitian ini adalah PT. Prima Surabaya, yaitu perusahaan yang bergerak dalam jasa penjualan produk perbankan. Produk perbankan yang dijual di sini adalah kartu kredit, dan perusahaan ini,

memberlakukan sistem level untuk *sales*. Pemberlakuan sistem level pada *sales* di atas secara otomatis dapat meningkatkan target dan peningkatan target jual ini akan mempengaruhi pendapatan yang diterima oleh tenaga *sales* nantinya.

Penambahan tenaga *sales* baru ini tidaklah mudah. Karena kendala utama dalam rekrutmen tenaga *sales* adalah mencari sosok tenaga *sales* yang diinginkan oleh perusahaan. Rekrutmen yang baik akan berdampak pada *turnover* yang rendah dan meminimalan waktu dan biaya, sedangkan rekrutmen yang kurang efektif akan membuat perusahaan meluangkan waktu, tenaga dan biaya yang cukup tinggi karena *turnover* yang tinggi.

Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran para pelamar diserahkan. Melalui rekrutmen, individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong untuk membuat lamaran, pada lowongan pekerjaan yang tersedia di perusahaan.

Rekrutmen tidak hanya penting bagi organisasi saja. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Di satu sisi, para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti bagaimana rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Sedangkan sisi yang lain, organisasi menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah para pelamar menunjukkan bahwa para pelamar tersebut kelak dapat diangkat sebagai karyawan.

Para pelamar maupun organisasi saling mengirimkan sinyal tentang hubungan kepegawaian. Para pelamar menunjukkan, bahwa mereka adalah calon yang memikat dan harus mendapatkan tawaran-tawaran pekerjaan. Selain itu, para pelamar juga menginginkan agar organisasi memberikan informasi, guna menentukan apakah para pelamar akan bergabung atau tidak.

Keinginan para pelamar tersebut, mendorong organisasi untuk menunjukkan bahwa organisasi mereka merupakan tempat yang baik untuk bekerja, dan organisasi menginginkan mendapatkan sinyal-sinyal dari para pelamar yang memberikan gambaran sejujurnya nilai potensi yang pelamar miliki, pada saat para pelamar menjadi karyawan kelak.

Perusahaan penerbangan Singapore Airlines (SIA) dalam survei pasar merupakan perusahaan yang memperoleh penghargaan untuk kualitas jasa. Peningkatan produktivitas dan memaksimalkan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia), salah satunya dikaitkan dengan proses perekrutan dan seleksi karyawan. Dalam pengembangan karier, ada kecenderungan untuk mengisi pos senior dari tingkat yang lebih rendah. Pada akhirnya, karyawan memiliki kesempatan untuk berganti pekerjaan setiap empat tahun, dan tingkat *turnover* karyawan cukup rendah (antara 3 dan 6 persen) (McKenna & Beech, 2001: 33).

Proses rekrutmen pada organisasi, menjadi proses yang tidak dapat dihindarkan, karena proses rekrutmen merupakan jalan keluar bagi organisasi untuk memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia. Dan proses rekrutmen penting dilakukan, karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya (rekrutmennya), Handoko (2001: 69).

Menurut Simamora (1997: 214) dasar-dasar program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor sebagai berikut.

1. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
2. Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standart seleksi.
3. Berlangsung atas dasar yang berkesinambungan.

4. Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif, dan inovatif.

Rekrutmen dapat menarik individu dari karyawan-karyawan yang saat ini dikaryakan oleh perusahaan, karyawan-karyawan yang bekerja pada perusahaan lain, atau orang-orang yang tidak bekerja. Sehingga, perekrutan juga perlu memikat para pelamar yang sangat berbobot dan berniat dalam penerimaan tawaran pekerjaan.

Di dalam tesis ini, akan dikembangkan bagaimana kriteria perekrutan profesi *sales* dari kriteria yang telah ada sebelumnya, dengan cara mengamati dan menyelidiki bagaimana profil *sales* yang dikehendaki oleh perusahaan ini, mulai dari awal hingga mencapai titik sukses dalam meniti karier sebagai *sales*. Cara ini ditempuh, dalam rangka peningkatan kompetensi *sales*, baik dari dalam ataupun dari luar.

Peningkatan kompetensi *sales* dengan cara mengembangkan kriteria rekrutmen merupakan salah satu langkah awal peningkatan kompetensi. Karena kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki (Alwi, 2001: 48).

1.2 Rumusan Masalah

Menjadi seorang *sales* yang diharapkan oleh PT. Prima Surabaya, tidaklah mudah. Telah tercatat lebih dari 200 orang *sales* yang telah bergabung di sebuah perusahaan. Untuk mencapai target jual yang diinginkan oleh perusahaan, perusahaan tersebut menginginkan melipatgandakan *sales* yang mempunyai *performance* memuaskan dalam menjual. Sebagai bahan pertimbangan, jumlah

tenaga *sales* yang ada pada perusahaan tersebut \pm 80 orang dan lebih kurang 15 orang termasuk dalam kategori tenaga *sales* yang memuaskan di perusahaan tersebut. Sehingga permasalahan yang dihadapi adalah: apa saja kriteria perekrutan yang dapat dipergunakan untuk merekrut *sales* pada perusahaan ini ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah pengembangan kriteria untuk menjadi *sales* yang diinginkan oleh perusahaan, sehingga nantinya mampu meningkatkan kompetensi *sales* pada perusahaan ini.

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah membantu menemukan kualifikasi calon tenaga pemasaran (*sales*) yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sehingga target penjualan pada perusahaan ini, otomatis akan mengalami peningkatan.

1.3.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari pembuatan penelitian ini adalah mencari latar belakang pendidikan, potensi intelektual dan sosial yang mendukung profesi *sales* yang diinginkan pada perusahaan. Sehingga, *sales* tersebut dapat masuk kategori kelompok *sales* handal, yaitu *sales* dengan target jual yang cukup tinggi perbulannya. Hasil penelitian ini, akan menemukan kompetensi yang dimiliki *sales*, sehingga *sales* yang lain mampu meningkatkan kompetensi diri dan penjualan di setiap bulan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang akan diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Berguna untuk perusahaan ini, dengan harapan, dapat membantu dalam merekrut dan mencari tenaga pemasaran handal yang diinginkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan ini tidak terlalu sulit dalam mencari ataupun membentuk tim tenaga pemasaran handal.
2. Manfaat penelitian ini dalam pengembangan ke depan untuk perusahaan adalah dengan semakin diperjelas kompetensi dari profesi tenaga pemasaran pada perusahaan, maka perusahaan ini diharapkan mampu meminimalkan biaya dan waktu dalam merekrut tenaga pemasaran yang baru ataupun membentuk kelompok tenaga pemasaran yang handal dari tenaga pemasaran yang telah ada sebelumnya.
3. Berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan, program pengembangan sumber daya manusia terutama industri dan bisnis.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Rekrutmen

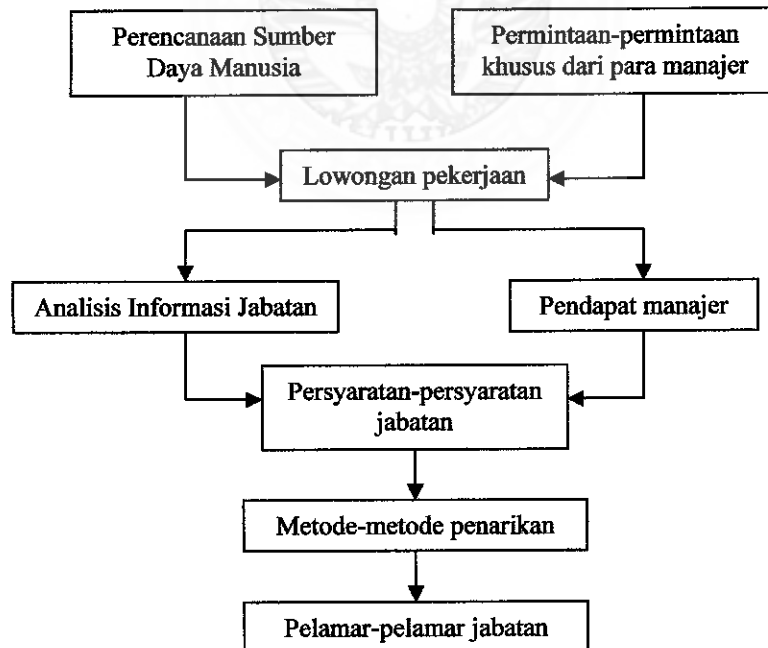
Dalam memenuhi permintaan SDM, memang tidak lepas dari proses rekrutmen dan seleksi. Karena secara keseluruhan, tujuan dari rekrutmen dan seleksi adalah untuk mendapatkan biaya yang minimum, dari jumlah dan kualitas karyawan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tenaga di perusahaan. Ada beberapa pengertian tentang rekrutmen dan seleksi beserta faktor-faktor lain yang mendukung proses tersebut. Berikut ini akan dijabarkan pengertian rekrutmen dari beberapa sumber.

1. (Suhariadi, 2002: 15) menyatakan rekrutmen adalah proses menarik/mengajak individu-individu dalam waktu tertentu, dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai untuk kemudian mendorong mereka mengajukan aplikasi untuk tugas yang ada dalam organisasi.
2. (Dundas, 1994: 16) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan langkah lanjut setelah organisasi menyelesaikan perencanaan SDM, seperti dikutip oleh Irianto (2001: 40).
3. (Stoner, 1995: 110) secara esensial menguraikan bahwa rekrutmen berkaitan baik dengan pemenuhan kebutuhan SDM organisasi maupun dengan membantu calon (pekerja) potensial untuk memutuskan apakah mereka memenuhi persyaratan pekerjaan, tertarik dengan posisi (pekerjaan) dan ingin bergabung dengan organisasi, seperti dikutip oleh Irianto (2001: 41).

4. (Simamora, 1997: 212) menyatakan bahwa rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.
5. (Notoatmojo, 2003: 130) menyatakan bahwa rekrutmen adalah suatu proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi.

Jadi, rekrutmen merupakan proses mencari dan memikat para pelamar yang sesuai untuk mengajukan aplikasi (lamaran pekerjaan) dengan jumlah tertentu, dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi.

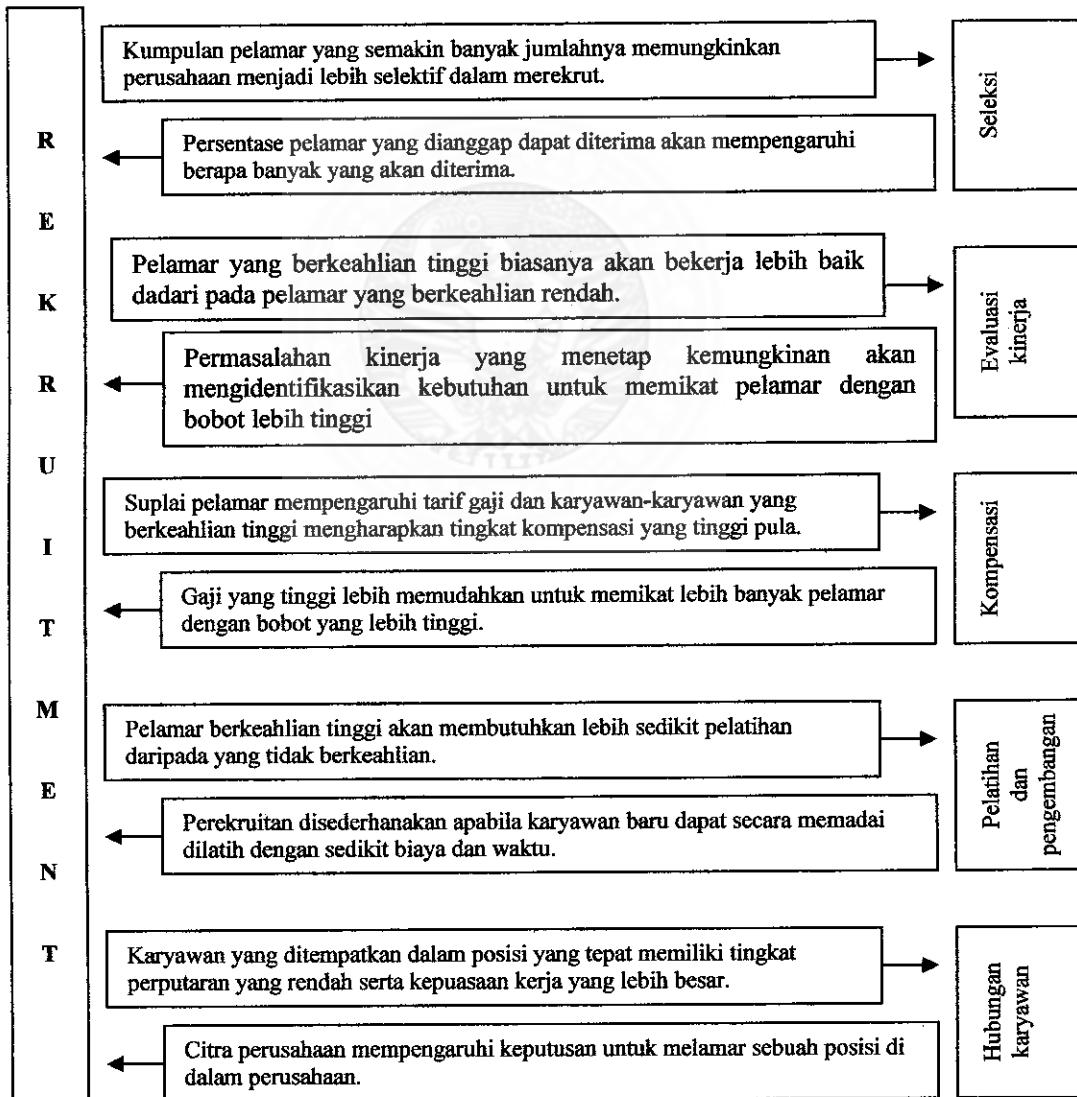
Proses rekrutmen sumber daya manusia digambarkan, sebagai berikut.



Gambar 2.1 Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Sumber Notoatmojo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, cet 3, 2003, h 131

Pada Gambar 2.1 di atas dapat dilihat, bahwa proses rekrutmen berawal ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) diserahkan oleh pelamar. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru. Proses rekrutmen juga berinteraksi dengan aktivitas-aktivitas sumber daya lainnya, terutama evaluasi kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan serta hubungan karyawan, Simamora (1997:212). Untuk lebih jelasnya mengenai interaksi antara rekrutmen dengan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, dapat dilihat pada tabel berikut ini.



Gambar 2.2 Interaksi Antara Rekrutmen dan Aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia
Sumber Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet 2, 1997, h 213

Menurut Simamora (1997: 250), proses rekrutmen terdiri atas pembuatan rencana untuk merekrut, penyusunan strategi untuk merekrut, mencari pelamar kerja, menyisihkan pelamar yang tidak cocok dan memelihara kumpulan pelamar. Pada penjelasan alur proses penarikan di atas dapat dilihat, bahwa proses rekrutmen tidak hanya menarik para pelamar kerja untuk melamar posisi tertentu saja, tetapi juga berkaitan dengan hal yang lain, seperti: dari mana saja sumber-sumber rekrutmen diperoleh, persyaratan apa saja yang harus dipersiapkan dalam proses rekrutmen sampai dengan proses seleksi pada jabatan tertentu.

Rekrutmen calon pekerja (karyawan) dibedakan atas dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah karyawan-karyawan dari dalam perusahaan diberikan kesempatan pertama untuk mengisi jabatan yang lowong. (Suhariadi, 2002: 15), sumber internal ini terdiri atas:

1. *Job posting*

Sebuah prosedur untuk memberikan informasi pada pekerja tentang adanya *job* yang terbuka (kosong).

2. *Job bidding*

Teknik yang mengizinkan pekerja yang meyakini dirinya mempunyai kualifikasi yang diminta, mengajukan diri untuk mengisi jabatan tersebut.

Sedangkan sumber eksternal adalah sumber-sumber atau saluran yang berasal dari luar perusahaan, (Handoko, 2001: 74) sumber-sumber eksternal tersebut antara lain:

1. *Walk-ins*

Pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri ke perusahaan dan kemudian mengisi blangko lamaran yang telah disediakan. Lamaran-

lamaran ini disimpan dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi.

2. Rekomendasi dari karyawan (*employee referrals*)

Para karyawan perusahaan sekarang bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada bagian personalia. Metode ini mempunyai beberapa kebaikan, antara lain:

- a. Karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan penyaringan pendahuluan.
- b. Perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar.
- c. Karyawan akan cenderung merekomendasikan teman-teman yang mempunyai kebiasaan dan sikap yang hampir sama.
- d. Pelamar telah mengetahui karakteristik organisasi dari karyawan pemberi rekomendasi.

3. Pengiklanan (*advertising*)

Pengiklanan adalah suatu metode efektif lainnya untuk rekrutmen. Rekrutmen dengan metode ini dapat dipengaruhi oleh dua cara, yaitu:

- a. Pengiklanan bila dipasang pada media yang hanya dibaca oleh kelompok tertentu, seperti majalah komputer pada umumnya dibaca oleh sekelompok orang yang berkecimpung dan berminat pada teknologi komputer.
- b. Informasi lebih banyak tentang perusahaan, pekerjaan dan spesifikasi jabatan yang dapat dicakup dalam iklan memungkinkan penyaringan diri sebelum mengajukan lamaran.

Ada dua jenis iklan penarikan, yaitu:

1. *Want ad*

Menguraikan pekerjaan dan keuntungan yang didapat (seperti gaji, tunjangan dan lain sebagainya), mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara untuk melamar.

2. *Blind ad*

Suatu *blind ad* adalah *want ad* yang tidak menyebutkan perusahaan. Biasanya, para pelamar yang berminat diminta untuk mengirimkan lamaran (aplikasi) ke P.O. Box dengan nomor tertentu.

4. Agen-agen penempatan tenaga kerja (*employment agencies*)

Setiap pemerintahan biasanya mempunyai kantor penempatan tenaga kerja. Di Indonesia, kantor-kantor penempatan ada di seluruh daerah dan dikelola oleh masing-masing Kantor Wilayah Departemen Tenaga Kerja. Kantor-kantor ini berfungsi sebagai penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja.

5. Lembaga-lembaga pendidikan

Pekerjaan-pekerjaan dalam perusahaan semakin teknis dan kompleks, sehingga perusahaan makin memerlukan lulusan dari lembaga-lembaga pendidikan. Sebagai konsekuensinya, banyak perusahaan melakukan usaha-usaha khusus untuk membina dan memelihara hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan.

6. Organisasi-organisasi karyawan

Di negara-negara maju, di mana serikat buruh (*labor unions*) cukup kuat, perusahaan dapat menarik pekerja dengan keterampilan-keterampilan

tertentu melalui organisasi karyawan. Sebagai contoh, serikat buruh lokal para tukang pipa mungkin mempunyai daftar para tukang pipa yang sedang mencari pekerjaan.

7. *Leasing*

Untuk menyesuaikan dengan fluktuasi kebutuhan karyawan jangka pendek, perusahaan bisa menarik karyawan honorer yang dibayar secara harian atau per jam.

8. *Nepotisme*

Penarikan anggota keluarga merupakan komponen program-program penarikan yang tak dapat dielakkan dalam perusahaan-perusahaan perseorangan atau keluarga. Kebijakan ini, tidak berkaitan dengan penarikan atas dasar kecakapan, tetapi berdasarkan kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan.

9. Asosiasi profesional

Berbagai asosiasi profesional (seperti KADIN) dapat berfungsi sebagai sumber penarikan. Organisasi-organisasi tersebut mungkin menyelenggarakan kegiatan-kegiatan penempatan untuk membantu para profesional mendapat pekerjaan.

10. Operasi-operasi militer

Banyak karyawan terlatih berasal dari dinas militer yang telah habis masa tugasnya dan menjadi veteran. Karyawan tersebut, biasanya mempunyai ketrampilan yang dapat diandalkan dalam bidang tertentu, seperti mekanik, penjaga keamanan dan lain sebagainya.

11. *Open house*

Orang-orang yang berada di sekitar perusahaan diundang untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan-penjelasan dan mungkin menonton pemutaran film mengenai perusahaan. Dengan cara ini, diharapkan tertarik untuk bekerja di perusahaan.

(McKenna & Beech 2001: 120), rekrutmen dan seleksi perlu didukung dengan persiapan pendahuluan yang mantap dalam bentuk analisis pekerjaan (*job analysis*), persiapan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Sedangkan Suhariadi (2001: 5) menyatakan, bahwa menetapkan rekrutmen berarti menyiapkan *job description* dan *job specification*, memutuskan syarat-syarat dan kondisi-kondisi pekerjaan. Jumlah dan kategori tenaga kerja yang dibutuhkan sebaiknya dispesifikasikan dalam program rekrutmen, yang diperoleh dari rencana HRD.

2.1.1. **Job Analysis (Analisa Pekerjaan)**

Job terdiri dari sekumpulan tugas yang harus dilaksanakan untuk perusahaan demi mencapai tujuannya. Sedangkan, *job analysis* adalah suatu proses yang sistematis untuk menentukan *skill*, tugas-tugas dan pengetahuan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam organisasi (Suhariadi 2002: 9).

Job analysis dapat menyediakan suatu ringkasan kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan, dan kondisi kerja di bawahnya pada saat pekerjaan

tersebut dilaksanakan. Karena *job analisis* dilakukan melalui proses analisis untuk mencari hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang sekarang lowong. Hasil analisa ini kemudian diklasifikasikan untuk dapat dibuat list kriteria dimana pusat penilaian akan dirancang. Berikut ini adalah teknik-teknik pengumpulan analisa pekerjaan, (Suhariadi, 2002: 9) dan (Handoko, 2001: 44).

1. Observasi

Biasanya dilakukan dengan memperhatikan pekerja ketika melakukan tugasnya dan mencatat observasi tersebut.

2. Interview

Pertama dilakukan kepada pekerja, membantu pekerja untuk mendeskripsikan tugas-tugas yang ditunjukkan.

3. Kuesioner

Para pekerja melakukan pengisian terhadap sejumlah pertanyaan yang ada. Secara tipikal cukup cepat dan ekonomis dalam pelaksanaannya.

4. Catatan Harian Karyawan

Dilakukan dengan meminta pekerja mencatat kerja harian yang dilakukan dalam sebuah catatan harian.

5. Metode Kombinasi

Merupakan kombinasi dari teknik yang tersedia dan pemilihan metode kombinasi tergantung pada tipe pekerjaan yang dianalisa.

2.1.2 Job Description

Job description adalah sebuah dokumen yang menyediakan informasi berkenaan dengan sekelompok tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan (Suhariadi, 2002: 9).

Berikut ini adalah item yang sering masuk dalam *job description*:

- a. Tugas pokok yang dilakukan.
- b. Persentase waktu yang diperlukan untuk setiap tugas.
- c. Standar pelaksanaan yang harus dicapai.
- d. Kondisi kerja dan kemungkinan kecelakaan.
- e. Jumlah pelaksana kerja dan prosedur report.
- f. Mesin dan perangkat yang digunakan dalam bekerja.

2.1.3 Job Specification

Job specification adalah dokumen yang berisi informasi tentang kualifikasi minimum yang harus dipunyai oleh seseorang dalam rangka pelaksanaan suatu tugas tertentu (Suhariadi 2002: 10). Pada *job specification* (spesifikasi pekerjaan) menggambarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan atas para karyawan yang melakukannya dan keahlian-keahlian individu yang disyaratkan, merupakan profil individu yang dibutuhkan oleh orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Persyaratan-persyaratan individu tersebut, antara lain: pengalaman, pelatihan, pendidikan dan kemampuan memenuhi tuntutan fisik dan mental. (McKenna & Beech, 2001: 121) spesifikasi pekerjaan digunakan untuk mendiskripsikan penggunaan informasi yang terdapat pada diskripsi pekerjaan untuk membantu menggambarkan tipe seseorang yang sekiranya mampu menjalankan tugas-tugas

yang dibebankan dalam pekerjaan dengan sukses. Spesifikasi sebaiknya juga mencantumkan syarat dan kondisi pekerjaan seperti gaji, tunjangan, jam kerja dan hari libur. Jika persyaratan telah disetujui, langkah selanjutnya adalah menganalisa. Berikut ini adalah cara-cara untuk melakukan analisa (Suhariadi, 2001: 40).

A. *The seven point plan* (tujuh poin perencanaan) (Rodger, 1952) :

1. Kondisi fisik: kesehatan, fisik, penampilan, sikap dan kemampuan berbicara.
2. Pencapaian tertentu : pendidikan, kualifikasi dan pengalaman.
3. Pengetahuan umum: kemampuan intelektual.
4. Bakat khusus: ketrampilan tangan, keahlian berhitung atau komunikasi.
5. Hobi: kebudayaan, olahraga, sosial.
6. Karakter: ramah, dapat diandalkan, meyakinkan.
7. Keadaan tertentu: siap untuk bekerja di mana saja, melakukan perjalanan-perjalanan.

B. *The five-fold grading system* (sistem penilaian lima tingkat) (Munro Fraser, 1958) :

1. Pengaruhnya terhadap yang lain: melalui fisik, penampilan, cara berekspresi.
2. Kualifikasi yang dimiliki: pendidikan, pelatihan, pengalaman.
3. Bakat bawaan: kecepatan memahami sesuatu, keinginan untuk belajar.
4. Motivasi: konsistensi dan ketetapan hati dalam mencapai cita-cita.
5. Penyesuaian: stabilitas emosi, kemampuan menahan stress dan kemampuan berkomunikasi dengan orang lain.

2.2 Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan proses yang dilakukan setelah melakukan proses rekrutmen. Berikut ini akan dijabarkan pengertian seleksi dari beberapa sumber.

1. (Notoatmojo, 2003: 130) menyatakan bahwa seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses ini termasuk pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.
2. (Handoko, 2001: 85) menyatakan bahwa proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.
3. (Suhariadi, 2002: 17) menyatakan bahwa seleksi adalah proses di mana organisasi menentukan individu, dari sekelompok aplikasi, yang paling sesuai baik untuk posisi tugas tertentu.

Seleksi merupakan tahap lanjutan dari proses rekrutmen. Karena, tujuan seleksi adalah mengidentifikasi dari sekelompok pelamar orang-orang yang bakal diangkat menjadi pekerja di perusahaan.

Hasil seleksi dari para calon pegawai tersebut nantinya dipergunakan sebagai bahan evaluasi, untuk mengetahui kompetensi para karyawan yang mempunyai *performance* baik setelah masa pengabdian di perusahaan dengan kurun waktu tertentu. Setelah mengetahui kompetensi dari para karyawan yang telah bergabung dan mempunyai prestasi baik, maka diharapkan organisasi dapat lebih efisien dalam proses perekrutan, baik dari segi biaya, waktu maupun tenaga.

Pemilihan orang-orang yang sesuai pada posisi tertentu memang tidak mudah, oleh sebab itu proses berikutnya adalah seleksi calon pelamar atas posisi

yang dilamar dengan kemampuan yang mereka punya. Kemampuan tersebut biasa disebut dengan kompetensi. Kompetensi menjadi faktor penting, karena kompetensi merupakan dimensi perilaku yang mempengaruhi performa pekerjaan. Pengidentifikasian perilaku-perilaku yang membeda-bedakan performa dibutuhkan analisa pekerjaan (*job analysis*).

Menurut Simamora (1997: 255), seleksi SDM itu penting dilakukan karena tiga sebab, antara lain:

1. Kinerja para manajer akan senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahan-bawahannya.
2. Penyaringan yang efektif adalah penting karena biaya-biaya merekrut dan mengangkat karyawan-karyawan.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi-implikasi legal dari pelaksanaannya secara serampangan. Artinya adalah memastikan bahwa perusahaan tidak melakukan praktek-praktek yang diskriminatif.

2.3 Kompetensi

Agen pelatihan (1989) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan untuk melakukan aktivitas dalam suatu pekerjaan atau fungsi yang sesuai dengan standar yang ditetapkan, dikutip dari Spencer & Spencer (1993: 9). Pengertian kompetensi (Spencer & Spencer, 1993: 9) adalah: ciri-ciri utama dari individu-individu dan menunjukkan perilaku atau pemikiran, yang diterapkan pada situasi yang berbeda, dan dikenakan untuk jangka waktu yang panjang.

Karakteristik kompetensi terdiri atas lima tipe, antara lain :

1. Motif

Pemikiran seseorang yang secara konsisten memikirkan tentang sesuatu atau keinginan melakukan aksi.

Contoh: Motivasi pencapaian secara konsisten individu-individu yang tertantang membuat tujuan untuk mereka sendiri, mengambil tanggungjawab untuk menyelesaikannya dan menggunakan masukan (*feedback*) untuk melakukan yang lebih baik lagi.

2. Ciri-ciri

Ciri-ciri fisik dan reaksi konsisten terhadap situasi atau informasi.

Contoh: Reaksi terhadap waktu dan penglihatan yang baik merupakan ciri-ciri fisik kompetensi dari para pilot pertempuran.

3. Konsep diri

Tingkah laku seseorang, nilai-nilai atau penilaian diri (*self-image*).

Contoh: Percaya diri. Individu-individu percaya bahwa dia dapat menjadi lebih efektif dalam berbagai macam situasi merupakan bagian dari konsep diri dari individu-individu.

4. Pengetahuan

Informasi dari seseorang yang di dalamnya mempunyai spesifik isi tertentu. Dan pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.

Contoh: Pengetahuan ahli bedah syaraf dan otot dalam tubuh manusia.

5. Keahlian

Kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu.

Contoh: Keahlian fisik dokter gigi untuk menambah gigi palsu tanpa merusak syaraf.

Dari uraian tentang kompetensi di atas, terlihat bahwa kompetensi menjadi hal penting dalam diri individu-individu. Karena kompetensi berhubungan dengan kemampuan individu-individu dalam melakukan pekerjaan.

Selama ini kondisi rekrutmen yang dilakukan perusahaan, telah melakukan proses rekrutmen sesuai dengan proses rekrutmen pada Gambar 2. 1.

Segala sumber rekrutmen yang ada, merupakan sumber untuk merekrut tenaga *sales*, namun sumber rekrutmen terbanyak diperoleh melalui:

1. Rekomendasi dari karyawan
2. Pengiklanan
3. Agen-agen penempatan tenaga kerja
4. Lembaga pendidikan

Dari keseluruhan sumber yang ada, didapatkan beberapa tenaga *sales* dan dalam satu tahun terakhir, tercatat lebih dari 250 orang pernah bergabung. Sekarang, telah tercatat 35 orang *sales* aktif. Dimana *sales* aktif adalah tenaga *sales* yang masih terdaftar pada perusahaan.

Kondisi *turnover* pada perusahaan tersebut memang cukup tinggi, dari tenaga *sales* yang ada sekarang ini terdapat beberapa tenaga *sales* yang masuk kategori *sales* tangguh. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan perusahaan dapat memprediksikan calon tenaga *sales* yang nantinya akan dilatih lebih awal untuk menjadi calon tenaga *sales* tangguh. Dan kemampuan seseorang tidak lepas dari kriteria-kriteria kompetensi awal yang dimiliki oleh individu.

Sejumlah referensi telah banyak memberikan gambaran tentang rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen, merupakan proses yang menentukan *input* dari para pelamar, sehingga organisasi mempunyai lebih banyak pilihan dalam merekrut pekerja yang baru.

Sebelumnya, perusahaan ini telah mempunyai kriteria rekrutmen *sales*, namun hasil yang diperoleh dengan kriteria tersebut, dirasakan masih kurang dari harapan (salah satunya terlihat dari jumlah *turnover* yang tinggi). Sehingga, dengan adanya pengembangan kriteria perekrutan *sales* pada perusahaan ini, diharapkan perusahaan memperoleh tenaga *sales* baru yang sesuai dengan keinginan perusahaan.





BAB 3

KERANGKA PIKIR PENGEMBANGAN PROSES REKRUITMEN

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL

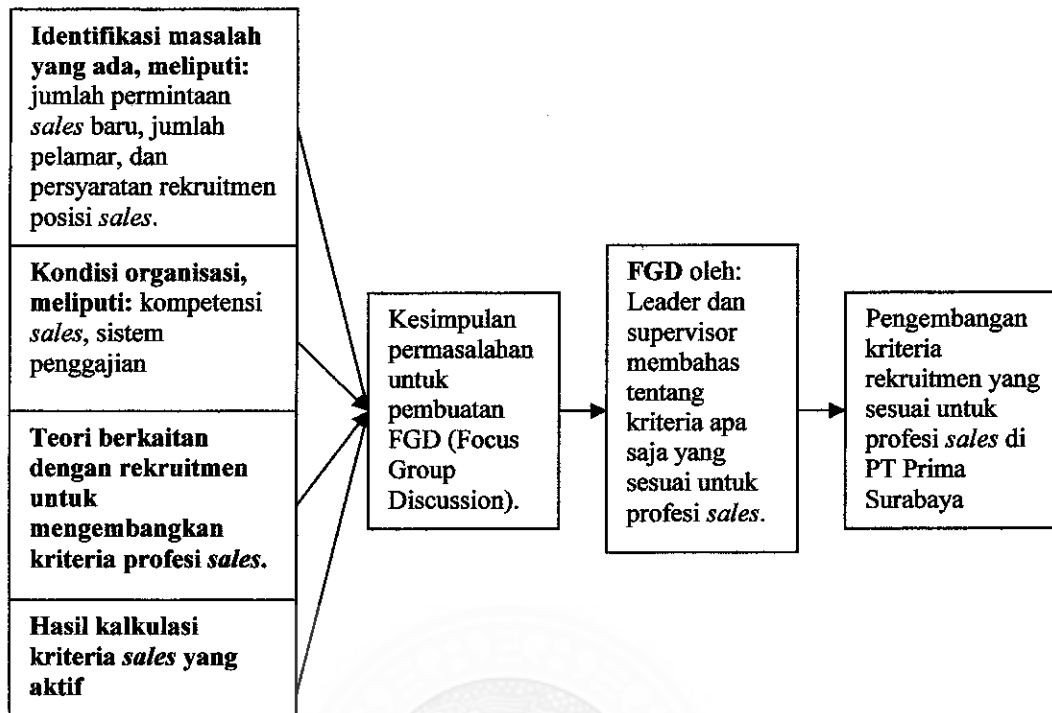
PENGEMBANGAN PROSES REKRUTMEN

PT. Prima Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pemasaran produk perbankan. Permasalahan utama yang muncul dalam perusahaan ini adalah *turnover*. *Turnover* yang tinggi berakibat pada permintaan tenaga *sales* baru yang cukup tinggi untuk mengisi kekosongan jabatan yang ada. Menurut salah seorang supervisor, penyebab *turnover* bermacam-macam, salah satunya adalah diterima di perusahaan lain dengan posisi yang lebih baik, tidak mencapai target penjualan atau merasa tidak cocok dengan profesi *sales*.

Selama ini, rekrutmen terbanyak untuk tenaga *sales* baru, perusahaan mendapatkannya melalui empat sumber, yaitu: rekomendasi dari karyawan, pengiklanan, agen-agen penempatan tenaga kerja dan lembaga-lembaga pendidikan. Melalui beberapa sumber tersebut, perusahaan menetapkan kriteria utama rekrutmen *sales* sebagai berikut: pendidikan minimal SMU (Sekolah Menengah Umum) sedang mengambil kursus atau kuliah serta bersedia bekerja dalam sistem target.

Pengembangan kriteria perekrutan *sales* ini, diharapkan memberikan suatu gambaran kepada para pelamar pekerjaan, tentang kriteria yang harus dimiliki seorang *sales*. Sehingga dengan adanya pengembangan kriteria perekrutan yang lebih spesifik, diharapkan perusahaan memperoleh tenaga *sales* baru, paling tidak mempunyai kemampuan untuk dilatih menjadi tenaga *sales* yang lebih baik lagi, yaitu dapat memenuhi target penjualan yang diinginkan oleh perusahaan.

Berikut ini adalah kerangka konseptual dari objek penelitian:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Pengembangan Kriteria Rekrutmen

Berdasarkan kerangka konseptual di atas dapat dijelaskan bahwa untuk memperoleh kriteria perekrutan profesi *sales* diperoleh dari *Focus Group Discussion (FGD)*, sehingga dengan dilakukannya FGD ini, diharapkan akan diperoleh pengembangan kriteria perekrutan profesi *sales* yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

Sebelum dilakukan FGD, peneliti melakukan pemilihan peserta FGD. Peserta FGD diambil dari para supervisor dan leader yang ada. Sebagai bahan pertimbangan leader adalah suatu posisi sebelum naik ke level supervisor dan seorang leader juga mempunyai tanggung jawab yang sama terhadap *sales*.

Berikut ini adalah prosedur FGD yang akan dilakukan :

1. Para supervisor dan leader ($n = 7$) diundang dalam suatu pertemuan.
2. Setelah seluruh peserta berkumpul, pemandu akan menjelaskan maksud dan tujuan dari pertemuan, serta aturan-aturan yang ada selama diskusi berlangsung.
3. Setelah itu pemandu akan memulai FGD dan masukan yang ada dari para peserta ditulis di papan tulis.
4. Apabila sudah tidak ada masukan lagi, maka pemandu akan menanyakan kepada para peserta diskusi, apakah diskusi dapat dianggap selesai.
5. Jika para peserta menganggap diskusi tersebut selesai, maka diskusi dapat diakhiri oleh pemandu.
6. Hasil diskusi yang ada dicatat oleh penulis.
7. FGD selesai.

Dalam melakukan diskusi dengan menggunakan FGD, pemandu berhak menunda acara pertemuan dan melakukan penjadwalan ulang, jika suasana tidak memungkinkan, seperti adanya peserta yang emosional.



BAB 4

METODE PENELITIAN

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menjawab masalah. Sedangkan untuk proses analisisnya dengan menggunakan riset dokumen (*content analysis*) dan survei. Survei yang dilakukan dalam bentuk kuesioner dan wawancara.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini, akan dilakukan di PT. Prima Surabaya dengan alamat Jalan Bung Tomo No. 8 Surabaya. Waktu yang diperlukan \pm 3 minggu.

4.3 Populasi dan Sampel

4.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini, antara lain:

1. Para supervisor dan leader.
2. Tenaga *sales* yang telah bergabung selama satu tahun terakhir, dengan jumlah 35 orang *sales* aktif.

4.3.2 Sampel

Menurut (Sudjana 1992: 6), sampel merupakan sebagian yang diambil dari populasi. Untuk para supervisor dan leader diambil secara keseluruhan, karena

para supervisor dan leader merupakan para peserta diskusi. Sedangkan untuk tenaga *sales*, diambil keseluruhan tenaga *sales* yang telah bergabung selama satu tahun terakhir dengan masa aktif minimal 1 bulan. Tenaga *sales* yang terpilih berjumlah 29 orang (dari 35 orang *sales*, 6 orang mengambil cuti), dan akan diberikan kuesioner.

4.4 Variabel Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa variabel dalam penelitian ini, antara lain:

1. Kelebihan dan kelemahan tim *sales* dalam melakukan penjualan.
2. Kelebihan dan kelemahan *sales* dalam melakukan penjualan.
3. Kompetensi individu yang meliputi berbagai jenis keahlian dan kemampuan dalam melakukan penjualan.
4. Kebijakan perusahaan, meliputi: jam kerja dan struktur penggajian yang diterapkan serta pemberlakuan sistem level dalam jenjang karier.
5. Daftar anggota *sales* yang bergabung dengan masa kerja minimal 1 bulan.

4.5 Penjelasan Variabel Penelitian

Selanjutnya, agar penelitian tidak menyimpang dari tujuan penelitian, maka faktor-faktor yang dipergunakan dalam penelitian perlu diberi penjelasan lebih rinci. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahan dalam mengartikan hal-hal yang akan dianalisis. Penjelasan variabel penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kelebihan dan kelemahan tim *sales* dalam melakukan penjualan, merupakan penilaian dari para supervisor dan leader terhadap tim yang dimiliki beserta untuk mengetahui hal-hal apa saja yang harus dimiliki seorang *sales*, diungkap lewat FGD.
2. Kelebihan dan kelemahan *sales* dalam melakukan penjualan, untuk mengetahui kendala-kendala *sales* dalam menjual. Terutama untuk mengetahui sampai di mana kemampuan *sales* yang ada selama ini beserta mayoritas *sales* yang ada, disintesis dengan 4 sumber (Gambar 4.9).
3. Kompetensi individu yang meliputi berbagai jenis keahlian dan kemampuan dalam melakukan penjualan, di mana akan diperoleh kemampuan apa saja yang mendukung seorang *sales* agar mampu melakukan penjualan dengan baik, diungkap lewat riset dokumen.
4. Kebijakan perusahaan, meliputi: jam kerja dan struktur penggajian yang diterapkan serta pemberlakuan sistem level dalam jenjang karier. Hal ini untuk mengetahui apakah kebijakan perusahaan tersebut mendukung proses rekrutmen pekerja baru, diungkap lewat riset dokumen.
5. Daftar anggota *sales* yang bergabung dengan masa kerja minimal 1 bulan. Daftar anggota *sales* dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor *sales* yang aktif, diungkap lewat riset dokumen.

4.6 Instrumen Penelitian

4.6.1 Jenis dan Validitas Instrumen

Jenis instrumen yang digunakan adalah riset dokumen dan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada tenaga *sales*, untuk mendapatkan informasi dari

tenaga *sales* tersebut Data yang didapat melalui riset dokumen, dikalkulasikan dan dipergunakan sebagai salah satu sumber sintesa penelitian. Validitas instrumen untuk tenaga *sales* dengan menggunakan validasi isi. Dalam validasi isi, prosedur yang khas dilakukan adalah menyelenggarakan panel para ahli yang memberikan pertimbangan apakah butir-butir tes yang disiapkan cukup mewakili domain yang sedang dikaji, dan para pakar yang dimaksud adalah selain para penulis butir, Nur (1987: 171). Jadi validasi instrumen diberikan dengan meminta pendapat para pakar, apakah instrumen yang dipergunakan tersebut memenuhi syarat atau tidak. Pakar yang dimaksud di sini adalah pimpinan perusahaan dan atau orang yang ahli dalam bidang kartu kredit, seperti: *sales manager* kartu kredit bank lain.

4.6.2 Reliabilitas Instrumen

Pengujian reliabilitas dengan menggunakan *test-retest method*, artinya memberikan kembali kuesioner kepada kelompok yang sama, dengan waktu yang berbeda. Menurut Grondlund (1985: 87), reliabilitas sekedar menunjukkan konsistensi pengukuran.

4.7 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data

4.7.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini berasal dari dua sumber, antar lain:

1. Data Primer

Merupakan data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan. Dalam hal ini, data primer didapat dari hasil kuesioner, yaitu: data primer individu *sales* (Instrument 1).

2. Data Sekunder

Data yang digunakan oleh peneliti untuk diproses lebih lanjut. Misalnya data tentang peringkat manajer kaya yang didapat dari terbitan yang dikeluarkan oleh badan riset yang dikelola oleh pihak swasta. Dalam penelitian ini data sekunder berupa daftar *sales* yang aktif.

4.7.2 Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Riset dokumen *sales* dilakukan untuk memperoleh data faktor-faktor yang mempengaruhi *sales* handal dalam menjual.
- b. Diskusi dengan supervisor dan leader (FGD), dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kriteria untuk rekrutmen *sales* yang diinginkan oleh perusahaan.
- c. Data individu *sales* diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada *sales*.

4.8 Cara Pengolahan dan Analisis Data

4.8.1 Cara Pengolahan

Cara yang dipergunakan dalam pengolahan data pada penelitian ini adalah dengan cara:

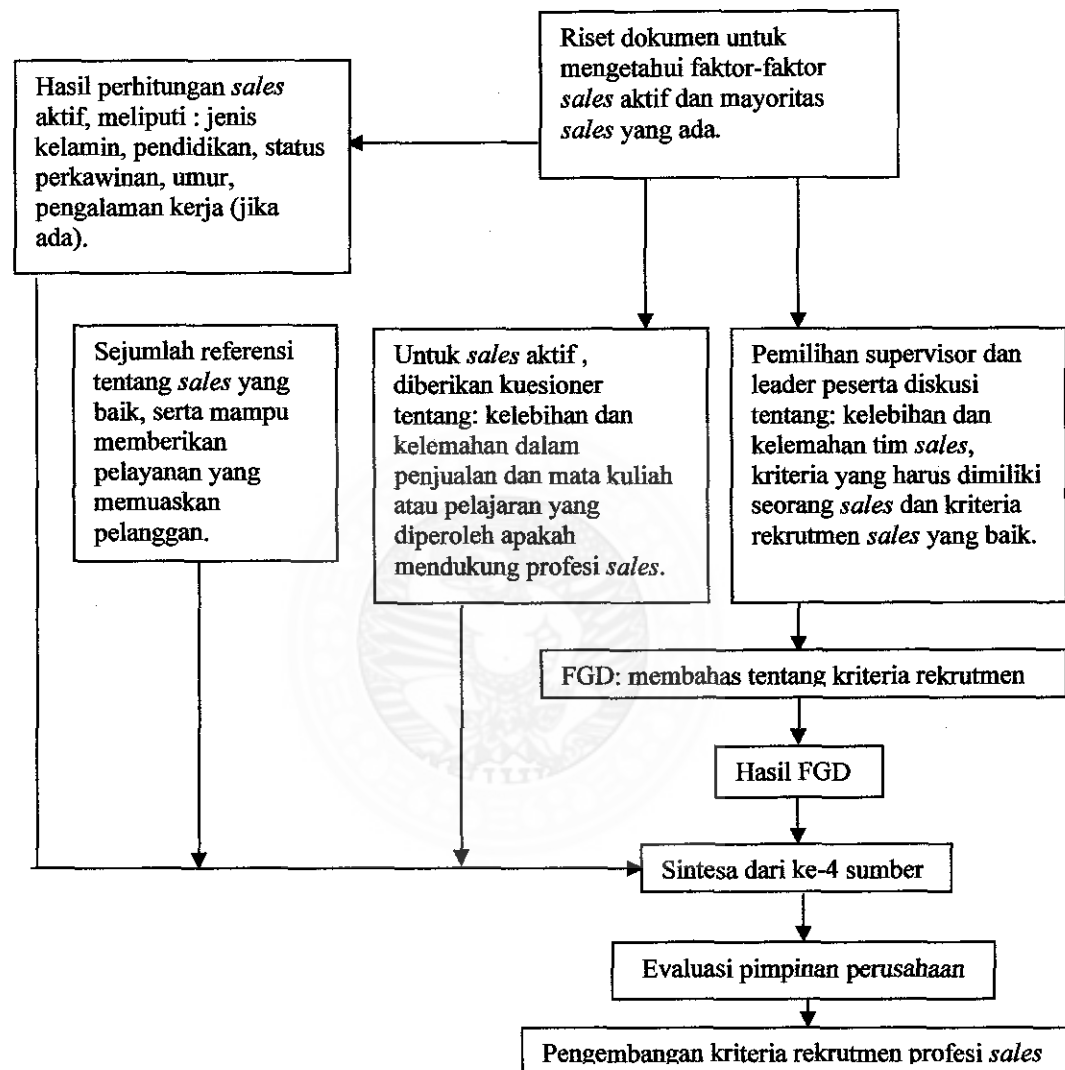
- a. *Editing*, adalah kegiatan memeriksa data yang sudah terkumpul, yang akan digunakan dalam penelitian.
- b. *Coding*, dilakukan sebagai usaha menyederhanakan data yaitu dengan memberi simbol angka pada masing-masing kategori jawaban dari seluruh responden.
- c. *Tabulasi*, adalah memasukkan data ke dalam tabel-tabel dan mengatur angka-angka sehingga dapat dihitung jumlah jawaban dalam berbagai kategori.

4.8.2 Analisis Data

Analisis data secara statistik diskriptif dengan mensintesa kriteria rekrutmen yang dihasilkan dari FGD dengan para supervisor dan leader. Selanjutnya, pengembangan kriteria rekrutmen *sales* didapatkan dari hasil sintesa beberapa sumber dan hasil evaluasi dari pimpinan perusahaan.

4.9 Alur Penelitian

Alur penelitian merupakan langkah-langkah yang dilakukan dalam proses penelitian. Berikut ini adalah alur penelitian yang dilakukan untuk penelitian ini.



Gambar 4.1 Alur Penelitian Pengembangan Kriteria Rekrutmen



BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

BAB 5

ANALISIS HASIL PENELITIAN

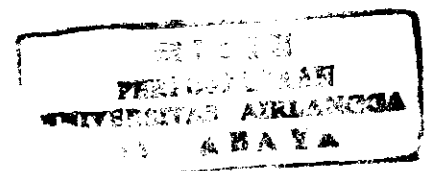
5.1 Gambaran Umum obyek Penelitian

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Salah satu bidang usaha yang dijalankan adalah pemasaran produk perbankan, yaitu kartu kredit. Dalam memasarkan kartu kredit, diperlukan para *sales* yang mempunyai kemampuan baik dalam hal pemasaran.

Kemampuan menjual antara *sales* yang satu dengan yang lain tidak sama dan hal tersebut dapat diketahui melalui *performance* mereka setiap bulan yang dapat dilihat pada masing-masing *leader* atau *supervisor*. Seorang *sales* dikatakan mempunyai *performance* cukup baik, jika setiap bulannya mampu mencapai target minimal perusahaan.

Berdasarkan data dan keterangan para *supervisor* dan *leader*, tidak semua *sales* baru dalam tiga bulan masa percobaan (*trainee*), mampu melewati masa tersebut dengan baik. Tidak jarang di bulan awal, para *sales* baru telah mengundurkan diri dengan berbagai alasan yang cukup bervariasi.

Penelitian ini meneliti tentang kriteria rekrutmen apa saja yang harus dimiliki oleh para *sales* PT. Prima Surabaya, sehingga para *sales* tersebut dapat melakukan tugasnya dengan baik, sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan. Intinya, dengan adanya penelitian ini, diharapkan PT. Prima Surabaya dalam rekrutmen yang akan datang mampu mendapatkan para pelamar yang cukup baik untuk menjalankan tugasnya sebagai seorang *sales*. Jika tenaga *sales*



baru tersebut mampu melakukan penjualan dengan baik, maka *sales* tersebut dapat dikategorikan ke dalam tenaga *sales* handal PT. Prima Surabaya.

Tidak menutup kemungkinan, tenaga *sales* handal yang memiliki potensi, nantinya akan dikembangkan secara maksimal kemampuannya, agar *sales* tersebut dapat menduduki jabatan tertentu yang ada di PT. Prima Surabaya.

5.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Pada awal pembentukannya, bermula dari keahlian para pendiri yang rata-rata berpengalaman di bidang perbankan, maka perusahaan ini menjadi salah satu *agency* pemasaran produk perbankan dan produk perbankan yang dijual adalah kartu kredit.

Seiring dengan perkembangannya, dalam waktu yang relatif singkat PT. Prima Surabaya telah berkembang dengan pesat dan memiliki beberapa divisi. Berikut ini adalah beberapa divisi yang ada di PT. Prima Surabaya:

1. *Authorized Sales Agent*
2. *SPG Provider*
3. *ID Card / Membership Card Maker*
4. *In-house Training Organizer*
5. *Outbound / Team Building Organizer*

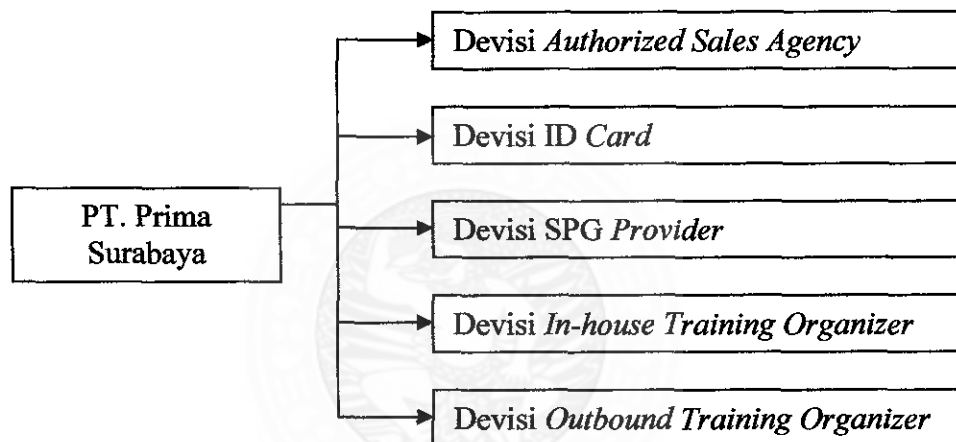
Sebagai salah satu *authorized sales agency* produk perbankan, perusahaan ini memasarkan produk kartu kredit yang dikelola secara independen, artinya manajemen yang terpisah dari bank yang bersangkutan dan dikelola langsung oleh tenaga profesional yang ada.

5.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Setiap perusahaan, biasanya memiliki suatu visi dan misi dalam menjalankan usahanya. PT. Prima Surabaya memiliki visi dan misi untuk mewujudkan berbagai konsep menjadi peluang bisnis yang menantang.

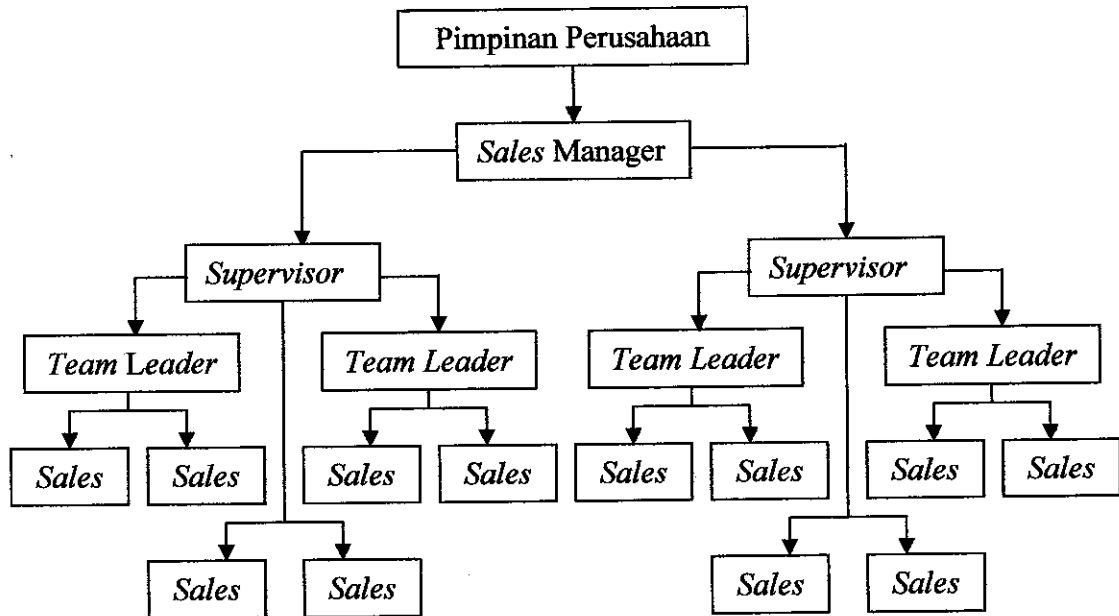
5.1.3 Pembagian Devisi

Secara keseluruhan devisi yang ada di PT Prima Surabaya adalah sebagai berikut:



Gambar 5.1 Pembagian devisi di PT. Prima Surabaya
Sumber PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Sebagai salah satu *authorized sales agency* produk perbankan, maka PT. Prima Surabaya memiliki struktur organisasi yang berguna untuk menggambarkan wewenang dan tanggung jawab setiap jabatan yang ada di PT. Prima Surabaya. Berikut ini adalah struktur organisasi PT. Prima Surabaya dari devisi *authorized sales agency* produk perbankan.

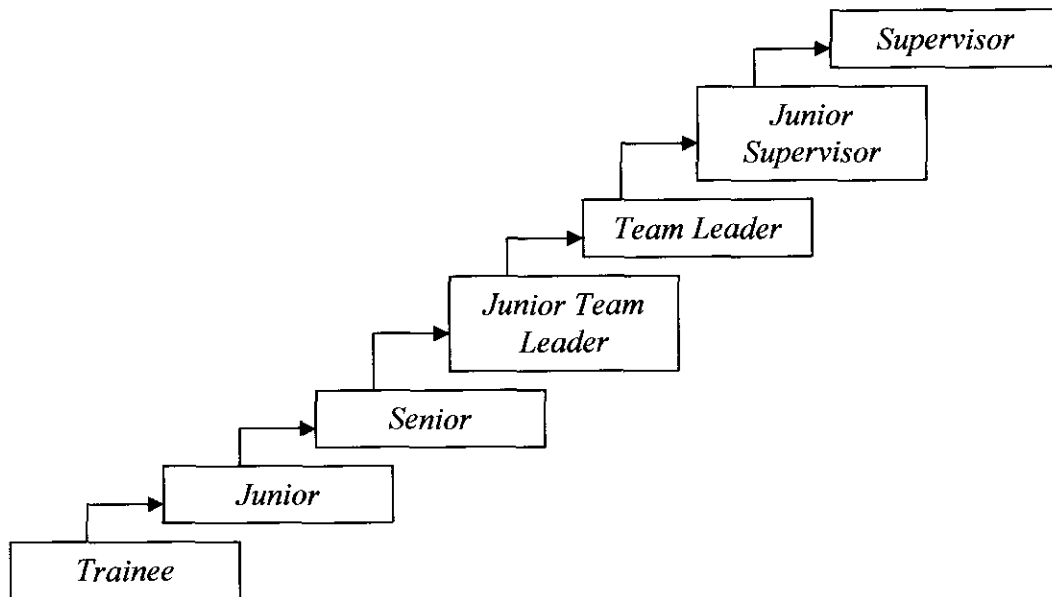


Gambar 5.2 Struktur Organisasi *Authorized Sales Agency* Kartu Kredit
Sumber PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Pada Gambar 5.2 di atas terdapat catatan, bahwa untuk *sales* terdapat tiga level, yaitu: *trainee*, *junior*, dan *senior*. Pada dasarnya *supervisor* dan *leader* mempunyai tugas dan tanggung jawab yang hampir sama, yang membedakan adalah jumlah *sales* yang ada pada jabatan *leader* dan *supervisor*.

5.1.4 Jenjang Karier di PT. Prima Surabaya

Sebagai salah satu *authorized sales agency* produk perbankan, PT. Prima Surabaya mempunyai jenjang karier bagi para *sales*. Jenjang karier berguna bagi para *sales* untuk mengembangkan kemampuannya di PT. Prima Surabaya. Berikut ini adalah jenjang karier di PT. Prima Surabaya.



Gambar 5.3 Jenjang Karier PT. Prima Surabaya
 Sumber PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Pada Gambar 5.3 dapat dilihat, bahwa PT. Prima Surabaya mempunyai jenjang karier yang bermanfaat untuk perkembangan karier. Semakin tinggi, level yang dicapai, maka semakin tinggi pula kemampuan yang dimiliki oleh *sales* di PT. Prima Surabaya.

5.1.5 Kenaikan dan Penurunan Level (*Up Grade* dan *Down Grade*)

Menjalani profesi *sales* merupakan pekerjaan yang tidak mudah, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang *sales*. *Sales* di PT. Prima Surabaya tidak mendapatkan gaji pokok setiap bulannya, tetapi seorang *sales* akan mampu berpenghasilan tinggi, jika *sales* tersebut mampu mendapatkan *approval* (kartu kredit yang disetujui) yang tinggi.

Evaluasi kenaikan atau penurunan level dilakukan setiap bulan. Kenaikan level, dilihat berdasarkan perolehan *account* selama tiga bulan terakhir. Jika hasil

perhitungan *account* memenuhi target level, maka seorang *sales* berhak untuk naik ke tahap berikutnya (*up grade*). Begitu pula sebaliknya, untuk penurunan level *sales* (*down grade*). Bila dalam evaluasi tiga bulan terakhir, *jumlah account* yang diperoleh tidak sesuai dengan target dilevelnya, maka *sales* tersebut mengalami penurunan level.

5.1.6 Tugas Pokok *Sales* PT. Prima Surabaya

Setiap posisi yang terdapat pada perusahaan, memiliki deskripsi tugas yang harus dikerjakan oleh para pegawai, karena deskripsi pekerjaan, memuat pekerjaan apa saja yang menjadi tanggungjawab karyawan pada posisi tertentu. Begitu pentingnya fungsi dari deskripsi pekerjaan, maka PT. Prima Surabaya menetapkan deskripsi pekerjaan untuk posisi *sales*. Berikut ini adalah deskripsi pekerjaan untuk posisi *sales*.

1. Mencari nasabah baru dan memberikan penyelesaian atas permintaan calon nasabah.
2. Menerangkan produk kartu kredit yang dijual.
3. Membantu nasabah dalam mengisi aplikasi.
4. Mengumpulkan dokumen yang diperlukan dalam aplikasi kartu kredit.
5. Memberikan aplikasi yang lengkap kepada *Leader* atau *Supervisor*.
6. Membuat laporan kerja harian.
7. Memberikan penjelasan kepada nasabah cara menggunakan kartu kredit.
8. Membangun citra positif ke nasabah dan prospek.

9. Memonitor calon nasabah yang belum melengkapi dokumen sampai calon nasabah tersebut memutuskan untuk meneruskan atau menghentikan proses kartu kreditnya.
10. Memastikan proses "*Know Your Customer*" dilakukan dengan benar.
11. Memberikan informasi pasar ke perusahaan.

5.1.7 Pemberian Kompensasi

Profesi *sales* di PT. Prima Surabaya tidak terdapat gaji pokok. *Sales* memperoleh penghasilan berdasarkan jumlah produk yang dijual dan disetujui oleh pihak bank. Artinya: seorang *sales* akan memperoleh penghasilan berdasarkan jumlah kartu kredit yang disetujui oleh pihak bank. Jika *sales* tersebut mencapai target minimal di levelnya, maka *sales* tersebut berhak memperoleh komisi dan tunjangan.

Seorang *sales* yang mencapai target sesuai levelnya akan memperoleh tambahan penghasilan berupa bonus. Tak jarang, perusahaan memberlakukan *double bonus* (bonus berganda) pada tim *sales* yang memang mencapai target jual. Oleh sebab itu, bisa dikatakan bahwa profesi *sales* ini merupakan profesi yang tiada batas dalam penghasilan, karena penghasilannya tergantung dari jumlah kartu kredit yang disetujui. Sebagai masukan, seorang *sales* PT. Prima Surabaya dalam waktu satu bulan pernah memperoleh penghasilan hampir 7 juta.

5.1.8 Daerah Pemasaran

Produk yang dipasarkan ini, bukan berskala nasional saja. Produk ini telah diterima dan dipasarkan secara internasional. Namun untuk kawasan nasional, PT.

Prima Surabaya memasarkan produknya ke wilayah Indonesia Timur. Daerah pemasaran untuk produk ini meliputi: Surabaya, Sidoarjo, Malang, Gresik, Pasuruan, dan Kediri. Penentuan daerah pemasaran di atas, yang menentukan adalah pihak bank yang melakukan kerjasama dengan PT. Prima Surabaya.

5.2 Karakteristik Responden

Karakteristik dari responden kuesioner, dalam hal ini adalah para *sales* PT. Prima Surabaya meliputi data-data atas jenis kelamin, status perkawinan, jumlah anak dan level *sales*. Dari 35 orang *sales* yang aktif mulai 1 April 2004 dengan masa kerja aktif minimal 1 bulan, 6 orang *sales* mengambil cuti dengan berbagai keperluan. Untuk lebih memudahkan dalam membaca karakteristik responden PT. Prima Surabaya.

Berikut ini akan dijelaskan karakteristik *sales* yang ada dengan mengelompokkan dan mempersentasekannya berdasarkan jenis kelamin, usia responden, status perkawinan, jumlah tanggungan (anak), berdasarkan pengalaman kerja yang dimiliki oleh *sales* sebelum bergabung di *sales* beserta level *sales* yang ada PT. Prima Surabaya.

a. Berdasarkan jenis kelamin

Profesi *sales* di PT. Prima Surabaya tidak membedakan jenis kelamin antara pria dan wanita. Namun secara keseluruhan jumlah *sales* wanita di PT. Prima Surabaya lebih besar dibandingkan wanita. Berikut ini adalah persentase jumlah profesi *sales* pria dan wanita di PT. Prima Surabaya.

Tabel 5.1 Jumlah Profesi *Sales* Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	8	28%
2	Wanita	21	72%
	Total	29	100%

Sumber PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Persentase pria dihasilkan melalui perbandingan antara total pria dengan total populasi, begitu pula perhitungan total wanita.

b. Berdasarkan usia responden

Usia responden yang bergabung di PT. Prima Surabaya, kebanyakan berusia di atas 20 tahun. Untuk para *sales* yang berumur kurang dari 20 tahun, biasanya setelah lulus SMA atau sedang mengambil kuliah melamar kerja untuk posisi *sales* di PT. Prima Surabaya. Berikut ini adalah persentase usia profesi *sales* di PT. Prima Surabaya.

Tabel 5.2 Jumlah Profesi *Sales* Berdasarkan Usia

No.	Usia Responden	Jumlah	Persentase
1	< 20	5	17%
2	20-25	11	38%
3	26-30	10	35%
4	>30	3	10%
	Total	29	100%

Sumber PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Persentase usia responden dihasilkan melalui perbandingan antara jumlah usia responden yang telah dikelompokkan dengan total populasi.

c. Berdasarkan status perkawinan

Sales yang bergabung di PT. Prima Surabaya, mayoritas belum terikat perkawinan. Berikut ini adalah persentase status perkawinan profesi *sales* di PT. Prima Surabaya.

Tabel 5.3 Jumlah *Sales* yang Berstatus Menikah

No.	Status Perkawinan	Jumlah	Persentase
1	Kawin	6	21%
2	Tidak Kawin	23	79%
	Total	29	100%

Sumber PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Persentase jumlah *sales* yang telah menikah dihasilkan melalui perbandingan antara jumlah *sales* yang menikah dengan total populasi.

d. Berdasarkan jumlah tanggungan

Jumlah tanggungan yang dibahas di sini adalah jumlah anak yang dimiliki oleh *sales* PT. Prima Surabaya. Berikut ini adalah persentase jumlah anak yang dimiliki *sales* di PT. Prima Surabaya.

Tabel 5.4 Jumlah Tanggungan (Anak)

No.	Jumlah Anak	Jumlah	Persentase
2	1	4	67%
3	2	2	33%
4	> 2	0	0%
	Total	6	100%

Sumber PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Persentase jumlah anak dihasilkan melalui perbandingan antara jumlah anak per kategori dengan total populasi *sales* yang mempunyai anak. Berdasarkan

data Tabel 5.4 di atas, jumlah *sales* yang memiliki 1 anak sebanyak 4 orang, sedangkan yang memiliki 2 anak sebanyak 2 orang. Hasil wawancara, masih terdapat anak berusia di bawah 2 tahun yang dimiliki oleh *sales* PT. Prima Surabaya.

e. Berdasarkan level *sales*

Para *sales* PT. Prima Surabaya, untuk tingkat *sales* mempunyai tiga level yang berbeda. Level yang ada tersebut, antara lain: *trainee*, *junior* dan *senior*. Berikut ini adalah persentase level *sales* di PT. Prima Surabaya.

Tabel 5.5 Jumlah *Sales* Per Level

No.	Level <i>Sales</i>	Jumlah	Persentase
1	<i>Trainee</i>	19	66%
2	<i>Junior</i>	7	24%
3	<i>Senior</i>	3	10%
	Total	29	100%

Sumber PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Persentase jumlah *sales* per level dihasilkan melalui perbandingan antara jumlah *sales* per level dengan total populasi. Dari hasil tabel 5.5 di atas, jumlah level *trainee* memang lebih banyak dari *junior* dan *senior*. Untuk dapat naik atau mempertahankan level memang bukan hal yang mudah, mengingat sistem *up grade* dan *down grade* yang berlaku di PT. Prima Surabaya.

5.3 Hasil Validitas dan Reliabilitas

Instrumen kuesioner yang diberikan kepada para *sales*, sebelumnya telah mendapat masukan dari para ahli. Para ahli di sini adalah orang yang bergerak

dalam bidang kartu kredit bank lain, seperti pemilik *agency* bank lain atau orang-orang yang ahli dalam bidang kartu kredit. Berikut ini, tabel persetujuan dari masing-masing validator.

Tabel 5.6 Persetujuan Instrumen Kuesioner Dari Para Validator

No.	Pertanyaan kuesioner untuk <i>sales</i>	Validator 1	Validator 2	Validator 3
1.	Pertanyaan 1	V	V	V
2.	Pertanyaan 2	V	V	V
3.	Pertanyaan 3	V	V	V

Sumber Para Validator, Surabaya, 2004

Pada Tabel 5.6 di atas dapat dilihat, bahwa ketiga validator menyetujui setiap pertanyaan kuesioner untuk *sales* (lembar persetujuan dari para validator, terdapat pada lampiran). Sehingga, instrumen dapat dikatakan valid. Pemberian tanda (V), berarti para validator setuju dengan pertanyaan yang diajukan. Kemudian, hasil instrumen kuesioner yang telah mengalami persetujuan dari validator, diujicoba terlebih dahulu kepada populasi yang bergerak di bidang pemasaran kartu kredit di perusahaan yang berbeda (nama perusahaan tidak dapat disebutkan dan hasil uji coba instrument ada pada catatan peneliti).

Hasil dari uji instrumen kuesioner tersebut menunjukkan, bahwa hasil kuesioner pertama dan kedua tidak terdapat perbedaan yang cukup berarti, jadi dapat dikatakan reliabel. Hasil jawaban kuesioner yang diperoleh tersebut sesuai dengan harapan peneliti.. Sehingga, instrumen kuesioner untuk *sales* dapat dikatakan valid dan reliabel.

5.4 Gambaran Pengembangan Kriteria Rekrutmen

Perusahaan ini dalam merekrut tenaga *sales*nya mempunyai beberapa persyaratan dalam proses rekrutmennya. Selama ini, persyaratan rekrutmen PT. Prima Surabaya adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan minimal SMU (Sekolah Menengah Umum), sedang mengambil kursus atau kuliah.
2. Bersedia bekerja dalam sistem target.

Mulai awal terbentuknya, PT. Prima Surabaya mempergunakan persyaratan tersebut di atas dan telah tercatat lebih dari 250 orang pernah bergabung menjadi tim *sales* perusahaan tersebut. Di antaranya telah mencapai level tertentu dan sebagian lagi telah mengundurkan diri.

Turnover di PT. Prima Surabaya memang tidak bisa dihindarkan, namun berdasarkan data *performance sales* yang ada, *turnover* dapat ditekan, jika dalam merekrut tenaga *sales* di awal proses rekrutmen dilakukan proses perekrutan yang lebih spesifik. Dalam pengembangan kriteria rekrutmen profesi *sales* ini, pengembangan rekrutmen akan diambil dengan menggunakan sejumlah informasi tentang faktor apa saja yang harus dimiliki seorang *sales*.

Informasi diambil, baik melalui tim *sales* sendiri, sejumlah referensi, riset dokumen serta sejumlah informasi dari *Supervisor* dan *Leader* yang dilakukan dengan menggunakan proses FGD.

5.4.1 Berdasarkan Riset Dokumen

Salah satu sumber dari pengembangan kriteria rekrutmen adalah dengan menggunakan riset dokumen. Riset dokumen diperlukan untuk mengetahui

demografi dari para *sales* yang pernah dan masih bergabung dalam satu tahun terakhir dan untuk mengetahui tingkat *turnover* PT. Prima Surabaya.

Menurut riset dokumen dapat diketahui, bahwa sebagian besar tim *sales* PT. Prima Surabaya adalah wanita. Sedangkan tingkat *turnover* di PT. Prima Surabaya bisa dikatakan cukup tinggi, dari jumlah *sales code* (kode *sales*) yang keluar dan yang aktif terdapat selisih yang cukup tinggi, yaitu kurang dari 30%.

Selain itu, yang para *sales* yang mempunyai pengalaman kerja sebelum bergabung di PT. Prima Surabaya sebanyak 45%. Berikut ini adalah tabel antara *sales* yang sudah mempunyai pengalaman kerja dan tidak mempunyai pengalaman kerja :

Tabel 5.7 Perbandingan Pengalaman Kerja *Sales*

No.	Pengalaman Kerja	Jumlah	Persentase
1	Ada	13	45%
2	Tidak ada	16	55%

Sumber Riset Dokumen PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Dari Tabel 5.7 di atas dapat dilihat dengan jelas, bahwa *sales* yang mempunyai pengalaman kerja (baik dibidang *sales* maupun *non sales*) sebelumnya berjumlah 13 orang, dan dari 13 orang tersebut 12 orang mempunyai pengalaman *sales*.

Menurut pendapat para pakar, jumlah yang ideal untuk tenaga *sales* di bidang ini adalah antara jumlah *sales code* yang keluar dengan jumlah *sales* yang aktif minimal 30% dari total jumlah *sales code* yang keluar. Para pakar di sini adalah pemilik *agency* atau orang yang ahli di bidang kartu kredit dengan jabatan tertentu.

5.4.2 Berdasarkan Kondisi Tim *Sales*

Berdasarkan kondisi tim *sales* yang aktif, minimum 1 bulan telah bergabung di PT. Prima Surabaya (terhitung sejak 1 April 2004), sebanyak 35 orang, sedangkan yang mengambil cuti sebanyak 6 orang, dari 35 orang.

5.4.3 Berdasarkan Kuesioner dari Tim *Sales*

Instrumen kuesioner diberikan kepada keseluruhan *sales* yang aktif dan telah berada di perusahaan tersebut, terhitung sejak 1 April 2004. Hasil pengisian kuesioner dan wawancara pada *sales* diperoleh data tentang kelebihan dan kekurangan *sales*, serta hasil pendukung yang lain. Berikut ini, akan dijabarkan tentang kelebihan dan kelemahan anggota *sales* dalam menjual.

Berikut ini adalah beberapa kelemahan yang dimiliki *sales*:

Tabel 5.8 Kelemahan *Sales* Dalam Menjual

No.	Kategori	Persentase	Keterangan
1.	<i>Handling Objection</i> (Mengatasi keberatan calon nasabah dan nasabah)	34,48%	Yang masuk dalam kategori ini, meliputi: a. Kemampuan untuk mempengaruhi calon nasabah kurang. b. Kemampuan untuk menjawab pertanyaan antara produk sendiri dan produk pesaing kurang.
2.	<i>Product Knowledge</i> (Pengetahuan produk)	27,59%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Pemahaman produk sendiri maupun produk <i>competitor</i> .

			b. Tidak memahami salah satu atau beberapa program dari produk yang dijual.
3.	Percaya diri	24,14%	<p>Yang termasuk kategori ini adalah:</p> <p>a. Tidak percaya diri / mantap dalam menjawab pertanyaan nasabah seputar produk.</p> <p>b. Merasa tidak mampu melakukan <i>penjualan</i> dengan baik.</p> <p>c. Ragu-ragu dalam mengambil sikap, seperti menjawab seputar produk.</p>
4.	Database (Daftar calon nasabah)	13,79%	<p>Yang termasuk kategori ini adalah:</p> <p>a. Tidak tersediannya data untuk penjualan produk (terbatas).</p> <p>b. Melakukan kunjungan ke calon nasabah kurang.</p>
5.	Kontrol Emosi	17.24%	<p>Yang termasuk kategori ini adalah:</p> <p>a. Emosi jika terdapat nasabah atau calon nasabah yang <i>complain</i>, baik seputar keluhan produk atau membandingkan dengan produk pesaing.</p> <p>b. Kurang sabar dalam menghadapi nasabah.</p>

			c. Membawa masalah internal ke pekerjaan (menjadi ingin marah terus).
6.	Malas	13,79%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Malas melakukan kunjungan ke calon nasabah. b. Malas menghubungi melalui telpon, baik ke nasabah atau calon nasabah.
7.	Putus asa	13,79%	Yang termasuk kategori ini adalah: tidak ingin melanjutkan pekerjaan, jika ditolak dalam penawaran.
8.	Komunikasi	6,9%	Yang termasuk kategori ini adalah: tidak mampu menyusun kata-kata dengan baik dalam melakukan penawaran.
9.	Transportasi	3,45%	Yang termasuk kategori ini adalah: tidak mempunyai kendaraan pribadi.
10.	Tidak konsisten	3,45%	Yang termasuk kategori ini adalah: seorang <i>sales</i> mempunyai rencana kerja, namun tidak melaksanakan berdasarkan rencana kerja.
11.	Tidak ada rencana (<i>planning</i>)	3,45%	Yang termasuk kategori ini adalah: dalam bekerja, <i>sales</i> tidak membuat suatu rencana

			terhadap target jualnya.
12.	Kekurangan waktu	3,45%	Yang termasuk kategori ini adalah: adanya kendala waktu karena harus dibagi dengan kegiatan lain, seperti membagi waktu dengan keluarga.

Sumber Kuesioner Sales PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Berdasarkan Tabel 5.8 di atas, dapat dilihat persentase kelemahan yang dimiliki para *sales*. Kesimpulan yang dapat diambil dari Tabel 5.8 adalah bahwa kelemahan tertinggi para *sales* terdapat pada *handling objection* (mengatasi keberatan nasabah dan calon nasabah), dengan jumlah 34,48% yang menyatakan mempunyai kelemahan pada hal tersebut. Jumlah 34,48% di peroleh dari pembagian antara jumlah responden yang menjawab per kategori dibagi dengan jumlah responden keseluruhan. Selain faktor kelemahan *sales* dalam menjual, terdapat kelebihan *sales* dalam menjual. Berikut ini merupakan beberapa kelebihan yang dimiliki *sales*.

Tabel 5.9 Kelebihan *Sales* dalam Menjual

No.	Kategori	Persentase	Keterangan
1.	Kontrol emosi	34,48%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Mampu meredam perasaan terhadap perkataan nasabah yang menjelekkan produk yang ditawarkan ataupun membandingkan antara produk sendiri dengan

			<p>produk pesaing.</p> <p>b. Sabar terhadap calon nasabah yang tidak mengerti produk yang ditawarkan dan butuh penjelasan berulang-ulang.</p>
2.	Percaya diri	20,69%	<p>Yang termasuk kategori ini adalah:</p> <p>a. Yakin dalam menjelaskan program yang ada.</p> <p>b. Percaya terhadap kemampuan diri jika prospek langsung</p> <p>c. Optimis terhadap target yang diberikan akan tercapai sesuai dengan kemampuannya.</p>
3.	<i>Product knowledge</i> (Pengetahuan produk)	20,69%	<p>Yang termasuk kategori ini adalah: memahami produk sendiri maupun produk <i>competitor</i>.</p>
4.	Tekun	13,79%	<p>Yang termasuk kategori ini adalah: tekun dalam melakukan <i>follow up</i> terhadap calon nasabah tanpa henti dan mencatat dengan baik.</p>
5.	<i>Handling Objection</i> (Mengatasi keberatan calon nasabah dan nasabah)	10,34%	<p>Yang termasuk kategori ini adalah:</p> <p>a. Mampu menyelesaikan keberatan nasabah dan calon nasabah.</p> <p>b. Keberatan calon nasabah</p>

			dapat diselesaikan, sehingga calon nasabah berminat terhadap produk yang ditawarkan.
6.	<i>Database</i> (daftar calon nasabah)	10,34%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Mempunyai daftar calon nasabah yang mencukupi. b. Mampu melakukan hubungan <i>relationship</i> dengan nasabah, sehingga mendapatkan daftar calon nasabah yang baru.
7.	Komunikasi	10,34%	Yang termasuk kategori ini adalah: mampu memilih dan mempergunakan kata-kata yang sesuai dengan situasi dan kondisi, beserta intonasi yang sesuai
8.	Niat Kerja	10,34%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Mempunyai kemauan kerja. b. Kemauan untuk belajar. Kemauan belajar berguna untuk mengetahui produk dan mempermudah dalam melakukan penjualan.
9.	Adaptasi	3,45%	Yang termasuk kategori ini adalah: mampu menyesuaikan diri terhadap situasi dan kondisi.
10.	Acuh tak acuh	3,45%	Acuh tak acuh menjadi faktor

			positif, karena dengan rasa acuh tak acuhnya, seorang <i>sales</i> tidak mempunyai perasaan canggung atau malu dalam menawarkan produk.
--	--	--	---

Sumber Kuesioner Sales PT. Prima Surabaya, Surabaya, 2004

Berdasarkan Tabel 5.9 di atas, dapat dilihat persentase kelebihan yang dimiliki para *sales*. Kesimpulan yang dapat diambil dari tabel 5.9. adalah bahwa kelebihan tertinggi para *sales* pada kontrol emosi, dengan jumlah 34,48% yang menyatakan mempunyai kelebihan pada kontrol emosi. Jumlah 34,48% di peroleh dari pembagian antara jumlah responden yang menjawab per kategori dibagi dengan jumlah responden keseluruhan. Sehingga, dapat diketahui persentase per kategori.

Selain kelemahan dan kelebihan para *sales*, sebanyak 59% mengatakan bahwa ilmu dan keahlian yang mereka dapatkan selama menempuh pendidikan formal dan informal berguna untuk seorang *sales* dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang *sales*.

5.4.4 Berdasarkan Sejumlah Referensi

Profesi *sales* merupakan profesi yang cukup unik, karena sebagai seorang penjual produk, seorang *sales* tidak hanya menjual produk tetapi juga menjual dirinya (Girard, 2002: 2), Joe Girard merupakan seorang penjual yang masuk dalam daftar *Guinness Book of World Record*, sebagai penjual tunggal kendaraan baru sebanyak 1.425 unit dalam setahun dan hingga saat ini, belum ada yang memecahkan rekor penjualannya.

Para pelanggan biasanya merasa puas dengan pelayanan yang memuaskan dari penjual (*sales*). Pelanggan merasa puas, jika penjual mampu melayani para pelanggan dengan pelayanan yang baik. Untuk menjadi seorang penjual yang baik memang tidak mudah. Sejumlah referensi yang berhubungan dengan penjualan menyatakan hal-hal yang harus diperhatikan dalam penjualan. Referensi tersebut antara lain:

1. Girard Joe, (2002). *Cara Sukses Menjual Diri Anda*, Prestasi Pustaka, Jakarta (Terjemahan).
2. Girard Joe, (2002). *Cara Sukses Menjual Diri Anda*, Prestasi Pustaka, Jakarta (Terjemahan).
3. Farber Barry, (2004). *12 Klise Penjualan*, Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta (Terjemahan).
4. Marioti John. (2003), *Marketing*. Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta (Terjemahan).
5. Schiffman Stephan, (2002). *25 Kecakapan Sukses Menjual*, PT. Prestasi Pustakaraya (Terjemahan).

Berikut ini adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan *sales* pada saat akan memasarkan produk berdasarkan referensi dari sumber di atas.

Tabel 5.10 Hal-hal yang Dimiliki Profesi *Sales*

No.	Kategori	Persentase	Keterangan
1.	Komunikasi	100%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Pemilihan kata-kata yang sesuai dengan situasi dan kondisi.

			b. Penggunaan bahasa yang mendukung.
2.	Database	83,33%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Mempunyai daftar calon pelanggan/pembeli. b. Mempunyai hubungan <i>relationship</i> untuk pengembangan data selanjutnya.
3.	Percaya Diri	83,33%	Percaya akan kemampuan diri yang dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
4.	<i>Product knowledge</i>	83,33%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Pemahaman terhadap produk sendiri. b. Pemahaman terhadap produk pesaing.
5.	Penampilan	83,33%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Mempunyai cara berpakaian dan merias diri yang baik. b. Mempunyai sikap dan perilaku mendukung, untuk setiap kondisi.
6.	Mendengarkan	66,67%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Kesabaran dalam mendengarkan pembeli/pelanggan.

			b. Kesabaran dalam mendengarkan calon pembeli / pelanggan.
7.	Daya ingat	66,67%	Ketahanan dalam mengingat informasi yang didapatkan.
8.	Semangat	66,67%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Keinginan besar untuk lebih baik dari sebelumnya. b. Melakukan pekerjaan sebaik mungkin untuk mengejar target.
9.	Manajemen waktu	50%	Kemampuan untuk mengatur waktu.
10.	Jujur	50%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Tidak menjelek-jelekkan produk lain. b. Memberikan penjelasan produk yang sesuai dengan kemampuan produk yang dijual.
11.	Mempunyai rencana	33,33%	Mempunyai rencana yang jelas terhadap hal-hal yang harus dilakukan dalam meningkatkan penjualan atau mencapai target.
12.	Wawasan luas	33,33%	Mengetahui informasi terbaru.
13.	Gigih	33,33%	Yang termasuk kategori ini adalah: tidak mudah menyerah, selalu ingin berusaha.
14.	Tekun	33,33%	Yang termasuk kategori ini adalah: tekun dalam

			melakukan segala kegiatan yang berhubungan dengan penjualan.
15.	Motivasi	33,33%	Faktor yang mendorong untuk melakukan aksi penjualan dengan baik.
16	Bahasa	16,67%	Penggunaan bahasa yang sesuai dan dimengerti dalam melakukan penjualan dan penawaran. Kemampuan berbahasa ini, berhubungan dengan kemampuan berkomunikasi dengan baik.
17	Konsistensi	16,67%	Ketetapan hati untuk mencapai yang telah direncanakan.

Sumber Sejumlah Referensi tentang Sales, Surabaya, 2004

Berdasarkan Tabel 5.10 di atas, dapat dilihat persentase terbesar yang seharusnya dimiliki *sales* pada faktor komunikasi, dengan jumlah 100% yang menyatakan komunikasi merupakan faktor penting untuk melakukan penjualan. Jumlah 100% diperoleh dari pembagian antara jumlah referensi yang menyatakan bahwa komunikasi itu penting dibagi dengan jumlah referensi secara keseluruhan.

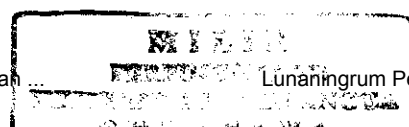
5.4.5 Berdasarkan Aspirasi *Leader* dan *Supervisor*

Berdasarkan aspirasi dari para *leader* dan *supervisor* yang dilakukan melalui FGD, didapatkan beberapa pertimbangan dan masukan tentang pengembangan kriteria rekrutmen untuk *sales* PT. Prima Surabaya. Pengembangan kriteria rekrutmen dilakukan untuk mendapatkan calon tenaga

sales baru yang lebih berkualitas, dimana mempunyai kompetensi diri yang lebih baik untuk dididik dan dikembangkan menjadi tenaga *sales* handal. Berikut ini adalah masukan dari para *Leader* dan *Supervisor* tentang kelemahan tenaga *sales*.

Tabel 5.11 Kelemahan *Sales* dalam Menjual

No.	Kategori	Persentase	Keterangan
1.	<i>Product knowledge</i> (Pengetahuan produk)	100%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Kurang memahami produk sendiri. b. Ragu-ragu dalam menjelaskan produk.
2.	Percaya diri	71,43%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Tidak berani melakukan penawaran (takut salah). b. Tidak percaya diri dalam melayani nasabah atau calon nasabah.
3.	Motivasi	57,14%	Yang termasuk kategori ini adalah: tidak ada dorongan untuk bekerja.
4.	Database	42,86%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Kurang data prospek. b. Kurang tepat dalam pemilihan calon nasabah.
5.	Kurang tanggap (<i>Customer need</i>)	28,57%	Yang termasuk kategori ini adalah: tidak dapat melihat kebutuhan yang diperlukan calon nasabah.



6	<i>Handling Objection</i> (Mengatasi keberatan calon nasabah dan nasabah)	28,57%	Yang termasuk kategori ini adalah: kurang siap memberikan jawaban atas pertanyaan nasabah.
7.	<i>Telephone skill</i> (Keahlian menelpon)	28,57%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Tidak menerapkan salan. b. Kurang tepat dalam pemilihan kata-kata.
8.	Kemauan belajar	28,57%	Yang termasuk kategori ini adalah: keinginan untuk menguasai atau memahami sesuatu.
9.	Takut	14,29%	Yang termasuk kategori ini adalah: takut terhadap target.
10.	Kreatifitas	14,29%	Yang termasuk kategori ini adalah: tidak ada kemauan untuk mengembangkan sesuatu untuk kemajuan dirinya., seperti: membuat resume tentang produk yang ditawarkan.
11.	Malas	14,29%	Yang termasuk kategori ini adalah: malas dalam melakukan penawaran produk ke calon nasabah.

Sumber Hasil Diskusi Leader dan Supervisor, Surabaya, 2004

Berdasarkan Tabel 5.11 di atas, persentase terbesar kelemahan *sales* menurut *leader* dan *supervisor* adalah *product knowledge* (pengetahuan produk), dengan jumlah 100% yang menyatakan *product knowledge* merupakan kelemahan

utama *sales* dalam melakukan penjualan. Jumlah 100% di peroleh dari pembagian antara jumlah responden yang menjawab per kategori dibagi dengan jumlah responden keseluruhan.

Selain kelemahan, para *leader* dan *supervisor* juga memberikan masukan tentang kelebihan yang dimiliki *sales* PT. Prima Surabaya. Berikut ini adalah kelebihan yang dimiliki *sales* PT. Prima Surabaya.

Tabel 5.12 Kelebihan *Sales* dalam Menjual

No.	Kategori	Persentase	Keterangan
1.	<i>Product knowledge</i> (Pengetahuan produk)	100%	Terutama untuk <i>sales</i> dengan masa kerja minimal 3 bulan.
2.	<i>Handling objection</i> (Mengatasi keberatan calon nasabah dan nasabah)	85,71%	Terutama untuk <i>sales</i> dengan masa kerja minimal 3 bulan.
3.	Penurut	57,14%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Mudah untuk diarahkan. b. Tidak membantah bila diberi penjelasan.
4.	Rajin	28,57%	Yang termasuk kategori ini adalah: masuk kantor untuk prospek atau menambah informasi.
4.	Gigih	14,29%	Yang termasuk kategori ini adalah: tidak mudah menyerah.
6.	Semangat	14,29%	Yang termasuk kategori ini adalah: mempunyai keinginan untuk maju secepat mungkin.

Sumber Hasil Diskusi Leader dan Supervisor, Surabaya, 2004

Berdasarkan Tabel 5.12 di atas, persentase terbesar kelebihan *sales* menurut *leader* dan *supervisor* adalah *product knowledge* (pengetahuan produk) dengan jumlah 100% yang menyatakan *product knowledge* merupakan kelebihan utama *sales* dalam melakukan penjualan. Jumlah 100% diperoleh dari pembagian antara jumlah responden yang menjawab per kategori dibagi dengan jumlah responden keseluruhan.

Namun, kelebihan pada *product knowledge* banyak dijumpai pada *sales* dengan masa kerja 3 bulan ke atas. Setelah *product knowledge*, *handling objection* menempati posisi kedua. Seorang *sales* yang menguasai *product knowledge*, komunikasi dan kontrol emosi yang baik, biasanya tidak menemui kesulitan yang berarti dalam *handling objection*. Selain faktor kelemahan dan kelebihan para *sales*, para *leader* dan *supervisor* memberikan masukan dalam rangka pengembangan kriteria rekrutmen yang akan datang. Untuk rekrutmen yang akan datang, calon *sales* sebaiknya mempunyai kriteria berikut ini.

Tabel 5.13 Kriteria *Sales* yang Diharapkan

No.	Kategori	Persentase	Keterangan
1.	Pendidikan minimum SMA atau sederajat	100%	Dengan persyaratan mempunyai pengalaman kerja, minimal pengalaman organisasi selama bersekolah.
2.	Suara menarik	85,71%	Yang termasuk masuk kategori ini adalah: a. Mempunyai suara yang baik (tidak serak). b. Mempunyai intonasi suara yang baik.
3.	Percaya diri	85,71%	Minimal tidak takut dalam

			menghadapi orang (calon nasabah atau nasabah).
4.	Komunikatif	85,71%	Mampu melakukan komunikasi dengan baik, yaitu pemilihan kata-kata yang sesuai dengan situasi dan kondisi, serta kesabaran dalam mendengarkan keluhan atau masukan dari nasabah atau calon nasabah.
5.	Mempunyai <i>relationship</i> yang baik.	71,43%	Mempunyai hubungan pertemanan yang baik (<i>grapyak</i>), yang berfungsi untuk pengumpulan <i>database</i> calon nasabah.
7.	Berwawasan luas	71,43%	Mengetahui informasi terbaru.
9.	Niat kerja	71,43%	Mempunyai keinginan mendapat pekerjaan dan melakukannya dengan baik serta faktor motivasi yang membuat seseorang melakukan aksi.
10.	Mempunyai kemampuan analisa yang baik.	57,14%	Berguna untuk menerapkan <i>customer need</i> serta pengisian <i>daily sales report</i> .
11.	Berpenampilan menarik	57,14%	Yang termasuk kategori ini adalah: a. Mempunyai cara berpakaian dan merias diri yang baik. b. Mempunyai sikap dan perilaku mendukung, untuk

			setiap kondisi.
12.	Memiliki kendaraan	57,14%	Mempunyai kendaraan sendiri, terutama untuk <i>sales</i> yang cara kerjanya sering mengunjungi calon nasabah.
11.	Sanggup bekerja dengan sistem target	42,86%	Tidak takut, jika bekerja dengan sistem target.

Sumber Hasil Diskusi Leader dan Supervisor, Surabaya, 2004

Berdasarkan Tabel 5.13 di atas, persentase terbesar untuk persyaratan calon *sales* yang akan datang adalah pendidikan minimum SMA plus, plus berarti mempunyai pengalaman kerja atau minimum pengalaman berorganisasi selama bersekolah, dengan jumlah persentase 100%. Jumlah 100% di peroleh dari pembagian antara jumlah responden yang menjawab per kategori dibagi dengan jumlah responden keseluruhan.

5.5 Kesimpulan Dari Empat Sumber

Kesimpulan dari empat sumber merupakan gabungan antara riset dokumen, hasil kuesioner para *sales*, sejumlah referensi dan hasil masukan dari para *leader* dan *supervisor*. Berdasarkan keempat sumber tersebut, didapatkan beberapa faktor yang seharusnya dimiliki para *sales*, jika ingin meraih kesuksesan dalam penjualan. Berikut ini adalah beberapa faktor yang seharusnya dimiliki *sales* dalam melakukan penjualan.

Tabel 5.14 Persentase Beberapa Faktor yang Seharusnya Dimiliki Sales

No.	Kategori	Sales		Referensi Buku	Leader & Supervisor		
		Kelemahan	Kelebihan		Kelemahan	Kelebihan	Kriteria Rekrutmen
1.	<i>Product Knowledge</i>	27,59%	20,69%	83,33%	100%	100%	
2.	<i>Handling objection</i>	34,48%	10,34%		28,57%	85,71%	
3.	Percaya diri	24,14%	20,69%	83,33%	71,43		85,71%
4.	Kontrol emosi	17,24%	34,48%				
5.	<i>Database</i>	13,79%	10,34%	83,33%	42,86%		71,43%
6.	Rajin	13,79% (Malas)			14,29% (Malas)	28,57%	
7.	Gigih	13,79% (Putus asa)		33,33%	14,29% (Takut)	14,29%	
8.	Komunikasi	6,9%	10,34%	100%			85,71%
9.	Transportasi	3,45%					57,14%
10.	Konsisten	3,45%		16,67%			
11.	Rencana yang jelas	3,45%		33,33%			
12.	Manajemen waktu	3,45%		50%			
13.	Tekun		13,79%	33,33%			
14.	Niat kerja		10,34%	50%		14,29%	71,43%
15.	Adaptasi		3,45%				
16.	Motivasi			33,33%	57,14%		
17.	<i>Customer need</i>				28,57%		
18.	<i>Telephone skill</i>				28,57%		
19.	Kemauan belajar				28,57%	57,14% (Penurut)	
20.	Kreatif				14,29%		
21.	Penampilan			83,33%			57,14%
22.	Mendengarkan			66,67%			
23.	Daya ingat			66,67%			
24.	Jujur			50%			
25.	Wawasan luas			33,33%			71,43%
26.	Bahasa			16,67%			
27.	Kemampuan analisa						57,14%
28.	Suara menarik						85,71%

Sumber Berdasarkan Masukan dari Sales, Sejumlah Referensi Serta Para Leader dan Supervisor, Surabaya, 2004

Dari beberapa faktor pada tabel 5.14 di atas, dapat dilihat kemampuan yang seharusnya dimiliki oleh *sales* dalam melakukan penjualan, beserta sumbernya.

Sebelumnya, para leader dan supervisor telah melakukan diskusi, membahas mengenai pengembangan kriteria rekrutmen *sales* yang akan datang. Sehingga, hasil kesimpulan beberapa faktor yang harus dimiliki oleh *sales* akan di hubungkan dengan diskusi pengembangan kriteria rekrutmen yang dilakukan oleh para leader dan supervisor berikut ini.

Tabel 5.15 Pengkategorian Beberapa Faktor Kesuksesan *Sales*

No.	Kategori	Faktor Yang Berhubungan
1.	Pendidikan minimum SMA atau sederajat plus. Plus berarti mempunyai pengalaman kerja atau organisasi.	a. Penguasaan <i>product knowledge</i> b. Percaya diri
2.	Berpenampilan menarik	a. Percaya diri
3.	Suara menarik	a. <i>Handling objection</i> b. <i>Telephone skill</i> c. Komunikasi
4.	Sanggup bekerja dengan sistem target	a. Gigih b. Konsisten c. Mempunyai rencana d. Semangat
5.	Mempunyai <i>relationship</i> yang baik.	a. <i>Database</i> b. Adaptasi

		c. Wawasan luas
6.	Percaya diri	a. Handling objection b. Telephone skill
7.	Berwawasan luas	a. Adaptasi b. Tanggap terhadap kondisi (customer need)
8.	Mempunyai kemampuan analisa yang baik.	a. Handling objection b. Tanggap terhadap kondisi (customer need) c. Telephone skill
9.	Niat kerja (Motivasi termasuk niat kerja, karena motivasi adalah yang menelatar belakangi keinginan seseorang untuk melakukan aksi, yaitu bekerja)	d. Rajin e. Konsisten f. Mempunyai rencana kerja g. Tekun h. Semangat i. Kemauan belajar j. Daya ingat
10.	Memiliki kendaraan	a. Pengaturan waktu (<i>time management</i>)
11.	Komunikatif	a. Handling objection b. Telephone skill c. Bahasa
12.	Kontrol emosi	a. Handling objection b. Adaptasi

		<ul style="list-style-type: none"> c. Telephone skill d. Pendengar yang baik e. Sabar
--	--	--

Sumber Hasil Perbandingan antara Hasil Diskusi Kriteria Rekrutmen dengan Kesimpulan Beberapa Faktor Kesuksesan Sales

Berdasarkan Tabel 5.15 dapat dilihat, bahwa pengelompokan beberapa faktor yang seharusnya dimiliki seorang *sales* terhadap kriteria rekrutmen *sales* yang dilakukan oleh *leader* dan *supervisor* terdapat penambahan kontrol emosi (pada poin 12). Sebelumnya, kontrol emosi merupakan bagian dari kompetensi komunikatif.

Pemisahan kontrol emosi pada bagian komunikasi dilakukan, karena kontrol emosi merupakan pembawaan atau sifat seseorang, sedangkan komunikatif merupakan kemampuan melakukan komunikasi dengan baik, termasuk di dalamnya mampu melakukan kontrol emosi dengan baik. Profesi *sales* merupakan pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan dan membutuhkan kontrol emosi yang baik, karena sistem kerjanya selalu berhubungan dengan berbagai macam orang yang berbeda.



BAB 6

PEMBAHASAN

BAB 6

PEMBAHASAN

6.1 Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah melakukan proses pengumpulan dan pengolahan data, maka akan disusun pengembangan kriteria rekrutmen profesi *sales* dalam rangka peningkatan kompetensi *sales*. Berdasarkan kondisi perusahaan, masukan dari para *sales*, sejumlah referensi dan aspirasi dari para *leader* dan *supervisor* menghasilkan pengembangan kriteria rekrutmen tahap pertama. Pada tahap selanjutnya, hasil dari pengembangan kriteria rekrutmen tersebut akan didiskusikan dengan pimpinan perusahaan.

Hasil diskusi antara peneliti dan pimpinan perusahaan, menghasilkan pengembangan kriteria rekrutmen yang nantinya berguna untuk mendapatkan calon pelamar yang berkualitas. Dalam arti, mempunyai kemampuan yang dibutuhkan untuk profesi *sales*.

6.1.1 Identifikasi Kriteria Rekrutmen PT. Prima Surabaya

Rekrutmen merupakan proses mencari para aplikan untuk mengajukan lamaran pekerjaan. Selama ini, kriteria rekrutmen yang berlaku adalah:

1. Pendidikan minimal SMU plus (sedang mengambil kursus atau kuliah).
2. Bersedia bekerja dalam sistem target.

Dengan menggunakan kriteria rekrutmen di atas, selama ini jumlah *sales* yang pernah dan masih bergabung di PT. Prima Surabaya lebih dari 250 orang. Dengan perbandingan antara *sales* aktif dengan yang pernah bergabung kurang dari 30%

menunjukkan, bahwa jumlah tenaga *sales* yang ada kurang ideal dari kondisi sebenarnya.

Memang profesi apapun pasti memerlukan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugasnya. Seperti halnya profesi *sales*, yang merupakan profesi yang cukup unik. Berdasarkan informasi yang didapat, membentuk *sales* yang baik lebih sulit daripada membentuk seorang tenaga administrasi dengan tingkat tertentu.

Menurut pendapat para *sales* (yang mempunyai pengalaman kerja), *leader* dan *supervisor*, profesi *sales* merupakan profesi yang gampang-gampang susah. Dikatakan gampang (mudah), karena profesi bisa dilakukan oleh siapa saja, namun dengan catatan yang melakukan mempunyai keinginan dalam bekerja, biasanya adanya motivasi dari dalam diri, seperti faktor pemenuhan kebutuhan. Begitu pula sebaliknya, profesi *sales* dikatakan sulit, karena dalam melakukan penawaran produk sampai calon nasabah berminat, bukan hal yang mudah.

Semakin tinggi level *sales*, maka semakin bervariasi pula pelatihan yang diberikan kepada *sales* tersebut. Proses pelatihan dapat berjalan dengan baik, jika *sales* tersebut mampu menerima materi pelatihan dengan baik. Kemampuan dalam penerimaan materi antara *sales* yang satu dengan yang lain berbeda, tergantung dari kemampuan setiap *sales*.

6.1.2 Kompetensi yang Seharusnya Dimiliki *Sales*

Kemampuan setiap *sales* berbeda-beda. Kemampuan sering disebut dengan kompetensi, karena salah satu pengertian dari kompetensi menurut agen

pelatihan (1989) adalah kemampuan untuk melakukan aktivitas dalam suatu pekerjaan atau fungsi yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Berdasarkan karakteristik kompetensi (Spencer & Spencer, 1993: 9), maka kompetensi yang seharusnya dimiliki seorang *sales* adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi motif

Merupakan motif seorang *sales* dalam melakukan pekerjaannya sebagai seorang *sales*, dengan kata lain motivasi apa yang membuat seorang *sales* melakukan pekerjaannya dengan baik. Sedangkan motivasi *sales* PT. Prima Surabaya yang sudah berkeluarga adalah mencari uang sebanyak mungkin untuk biaya hidup keluarga.

2. Ciri-ciri

Ciri-ciri digambarkan sebagai penampilan secara fisik seorang *sales* dan juga faktor suara yang menjadi bagian penting dalam proses menawarkan produk, contoh: jika penawaran dilakukan melalui telepon, maka membutuhkan suara dengan intonasi serta kontrol emosi yang baik.

3. Konsep diri

Konsep diri profesi *sales* dapat digambarkan sebagai bahasa tubuh (*body language*) dalam menawarkan produk, di berbagai macam situasi dan kondisi.

4. Pengetahuan

Pengetahuan yang diperlukan seorang *sales* adalah pengetahuan seputar produk yang dijual, produk pesaing beserta daerah pemasaran produk. Pemahaman daerah pemasaran produk meliputi daerah pemasaran produk yang ditawarkan beserta daerah pemasaran produk pesaing.

5. Keahlian

Keahlian khusus yang diperlukan seorang *sales* adalah keahlian mendukung profesi *sales*, seperti keahlian mengatasi keberatan nasabah (*handling objection*).

Melalui hasil pengelompokan beberapa faktor yang seharusnya dimiliki seorang *sales* terhadap kriteria rekrutmen yang dilakukan oleh *leader* dan *supervisor*, dihasilkan beberapa poin bahwa seorang *sales*, seharusnya mempunyai:

1. Penampilan menarik
2. Suara menarik
3. Sanggup bekerja dengan sistem target
4. Mempunyai *relationship* yang baik
5. Percaya diri
6. Berwawasan luas
7. Kemampuan analisis
8. Niat kerja
9. Memiliki kendaraan
10. Komunikatif
11. Kontrol emosi

Hasil pengelompokan terhadap kriteria rekrutmen yang dilakukan oleh *leader* dan *supervisor* dengan kemampuan yang seharusnya dimiliki seorang *sales* nantinya dipergunakan untuk membantu memprediksikan faktor-faktor apa saja yang dibutuhkan dalam rekrutmen di PT. Prima Surabaya yang akan datang.

6.1.3 Pengembangan Kriteria Rekrutmen dari *Leader* dan *Supervisor*

Berdasarkan riset dokumen, kuesioner yang diberikan kepada *sales*, sejumlah referensi dan hasil diskusi para *leader* dan *supervisor* didapatkan pengembangan kriteria rekrutmen dalam rangka peningkatan kompetensi *sales* dengan hasil sebagai berikut:

1. Pendidikan minimum SMU (Sekolah Menengah Umum) dan sederajat

Pendidikan memang tidak pasti menentukan keberhasilan *sales* dalam menjual. Namun, tingkat pendidikan bisa menjadi ukuran kompetensi seseorang. Biasanya seseorang yang mempunyai pendidikan yang tinggi, berarti mempunyai kompetensi yang lebih baik.

2. Mempunyai pengalaman kerja minimum pengalaman berorganisasi

Seorang *sales* yang mempunyai pengalaman kerja ataupun berorganisasi, lebih mudah beradaptasi dalam profesi *sales*. Seorang *sales* yang mempunyai pengalaman kerja ataupun berorganisasi lebih memiliki rasa percaya diri dibandingkan dengan *sales* yang tidak mempunyai pengalaman kerja apapun.

3. Mempunyai penampilan dan atau suara yang menarik

Maksudnya adalah, penampilan dibutuhkan untuk menjaga citra positif dari perusahaan, sedangkan suara untuk menarik nasabah, jika penawaran atau perjanjian yang dilakukan melalui telepon. Seorang *sales* yang memiliki penampilan dan suara yang menarik, maka perusahaan tidak memiliki permasalahan dalam penempatan. Permasalahan terjadi, jika pelamar hanya memenuhi salah satu persyaratan saja, maka akan ditempatkan pada posisi *sales* tertentu, walaupun pada kenyataannya sama-sama menawarkan produk.

4. Bersedia bekerja dengan sistem target dan tim

Tidak semua orang dapat bekerja dengan sistem target, walaupun pada kenyataannya tidak ada pekerjaan apapun yang terlepas dari target. Pengertian target di sini adalah bahwa jika bergabung sebagai *sales*, maka penghasilan akan mengikuti jumlah produk yang mereka jual, dan bukan berdasarkan pada gaji tetap, sehingga sistem absensi tidak diberlakukan di PT. Prima Surabaya. Dan profesi *sales* tidak pernah lepas dari target jual.

5. Memiliki hubungan personal (*relationship*) yang baik

Kemampuan ini berguna untuk pengembangan *database* dalam rangka mencari calon nasabah baru.

6. Berwawasan luas

Memiliki pandangan yang luas, seperti mengetahui perkembangan informasi terkini. Wawasan yang luas berguna untuk membantu *sales* dalam melakukan prospek ke calon nasabah. Terkadang, prospek menginginkan produk yang ditawarkan bukan karena penjelasan *sales* tentang produk yang ditawarkan, tetapi melalui kemampuan *sales* dalam pengetahuan informasi yang dimiliki.

7. Mempunyai kemampuan analisis yang baik

Kemampuan menganalisis diperlukan dalam melakukan aktivitas sebagai seorang *sales*. Karena hampir seluruh kegiatan *sales* tidak lepas dari analisis. Kemampuan berlogika juga termasuk dalam kemampuan menganalisis, seperti pemahaman *product knowledge* dalam hal perhitungan bunga. Pada materi perhitungan bunga seorang *sales* yang mempunyai kemampuan analisis dengan baik, lebih mudah memahami materi.

8. Niat kerja

Niat kerja di sini berarti keinginan untuk melakukan pekerjaan apapun untuk memperoleh sesuatu, seperti pengalaman, penghasilan dan lain sebagainya.

9. Komunikatif

Komunikatif berarti, mampu melakukan komunikasi dengan baik. Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya komunikasi diperlukan untuk profesi *sales*, karena komunikasi diperlukan dalam proses penawaran produk.

10. Memiliki kendaraan sendiri

Memiliki kendaraan sendiri, lebih diutamakan untuk *sales* yang sistem kerjanya sering melakukan kunjungan ke tempat calon nasabah. Dengan adanya kendaraan dapat membuat waktu kerja lebih efisien.

11. Memiliki kontrol emosi yang baik

Kontrol emosi diperlukan, karena profesi ini berhubungan dengan berbagai macam orang dan karakter. Sehingga kontrol emosi diperlukan untuk menghadapi beberapa macam orang yang mempunyai karakter dan sifat tertentu.

Hasil dari FGD di atas dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi *sales* di PT. Prima Surabaya. Berikut ini adalah penjelasan dari setiap kriteria pengembangan kriteria rekrutmen dari para *leader* dan *supervisor*. Sebagai panduan pengembangan kriteria rekrutmen, peneliti menggunakan *The five-fold grading system* (sistem penilaian lima tingkat) (Munro Fraser, 1958). Berikut ini adalah pengelompokan beberapa hal yang dimiliki profesi *sales* berdasarkan *The five-fold grading system*.

1. Pengaruhnya terhadap yang lain: melalui fisik, penampilan, cara berekspresi.
 - a. Berpenampilan menarik, seperti cara berpakaian
 - b. Bahasa tubuh (*body language*) yang baik, karena sikap berhubungan dengan etika.
2. Kualifikasi yang dimiliki: pendidikan, pelatihan, pengalaman.
 - a. Pendidikan minimum SMU (Sekolah Menengah Umum) dan sederajat.
 - b. Memiliki pengalaman kerja, minimum pengalaman berorganisasi selama di sekolah.
3. Bakat bawaan: kecepatan memahami sesuatu, keinginan untuk belajar.
 - a. Mempunyai analisis yang baik.
 - b. Berwawasan luas.
4. Motivasi: konsistensi dan ketetapan hati dalam mencapai cita-cita.
 - a. Bersedia bekerja dengan sistem target dan tim.
 - b. Niat kerja
5. Penyesuaian: stabilitas emosi, kemampuan menahan stress dan kemampuan berkomunikasi dengan orang lain.
 - a. Mempunyai hubungan personal (*relationship*) yang baik.
 - b. Komunikatif (komunikasi yang baik).
 - c. Kontrol emosi

Untuk selanjutnya, pengembangan kriteri rekrutmen profesi *sales* PT.

Prima Surabaya adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan minimum SMU (Sekolah Menengah Umum) dan sederajat.
2. Mempunyai pengalaman kerja minimum pengalaman berorganisasi.
3. Mempunyai penampilan dan atau suara yang menarik

4. Mempunyai kemampuan analisis yang baik.
5. Bersedia bekerja dengan sistem target dan tim
6. Komunikatif.
7. Berwawasan luas
8. Niat kerja
9. Memiliki hubungan personal (*relationship*) yang baik.
10. Memiliki kontrol emosi yang baik
11. Memiliki kendaraan sendiri

1.1.3. Evaluasi Pengembangan Kriteria Rekrutmen oleh Pimpinan Perusahaan

Tahap akhir dari pengembangan kriteria rekrutmen ini adalah melakukan evaluasi pengembangan kriteria rekrutmen profesi *sales* dengan pimpinan perusahaan. Dari hasil evaluasi dengan pimpinan perusahaan terdapat beberapa masukan dari pimpinan perusahaan sebagai berikut:

1. Untuk persyaratan memiliki kendaraan sendiri ditujukan, untuk *sales* yang bersifat *direct* (lebih sering bertemu langsung dengan calon nasabah atau calon nasabah).
2. Menguasai bahasa inggris minimum pasif. Pengetahuan bahasa inggris diperlukan, karena pada *product knowledge* terdapat beberapa istilah yang menggunakan bahasa inggris.

Sehingga persyaratan rekrutmen setelah melalui tahap evaluasi dengan pimpinan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan minimum SMU (Sekolah Menengah Umum) dan sederajat.

2. Mempunyai pengalaman kerja minimum pengalaman berorganisasi.
3. Mempunyai penampilan dan atau suara yang menarik.
4. Mempunyai kemampuan analisis yang baik.
5. Bersedia bekerja dengan sistem target dan tim.
6. Komunikatif.
7. Berwawasan luas.
8. Niat kerja.
9. Memiliki hubungan personal (*relationship*) yang baik.
10. Memiliki kontrol emosi yang baik.
11. Memiliki kendaraan sendiri untuk *sales* yang bersifat *direct*.
12. Mempunyai kemampuan berbahasa inggris minimal pasif.





BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Hasil penelitian ini, telah menghasilkan beberapa kriteria baru yang berguna untuk pengembangan kriteria rekrutmen yang akan datang. Berikut ini adalah kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini.

1. Hasil penelitian ini, menghasilkan kriteria perekrutan yang dapat dipergunakan untuk merekrut *sales* di PT. Prima Surabaya. Setelah melalui proses evaluasi dari pimpinan perusahaan, maka penelitian ini menghasilkan pengembangan kriteria rekrutmen. Pengembangan kriteria rekrutmen tersebut, antara lain: pendidikan minimum SMU (Sekolah Menengah Umum) dan sederajat, mempunyai pengalaman kerja minimum pengalaman berorganisasi, mempunyai penampilan dan atau suara yang menarik, mempunyai kemampuan analisa yang baik, bersedia bekerja dengan sistem target dan tim, komunikatif, berwawasan luas, niat kerja, memiliki hubungan personal (*relationship*) yang baik, memiliki kontrol emosi yang baik, memiliki kendaraan sendiri untuk *sales* yang bersifat *direct*, serta mempunyai kemampuan berbahasa inggris minimal pasif.
2. Rekrutmen merupakan proses untuk menarik para aplikasi sampai memberikan aplikasinya kepada perusahaan. Para aplikasi dengan pendidikan minimal SMU atau sederajat dan mempunyai pengalaman kerja atau pengalaman organisasi, lebih cepat melakukan adaptasi terhadap profesi *sales* di PT. Prima Surabaya dari pada yang tidak mempunyai pengalaman kerja ataupun pengalaman organisasi.

3. Pengembangan kriteria rekrutmen dari yang telah ada sebelumnya, dimaksudkan sebagai salah satu alternatif untuk meminimalkan tingkat *turnover* yang ada di PT. Prima Surabaya. Memang *turnover* tidak dapat dihindarkan, namun tingkat *turnover* dapat diminimalkan dengan cara merekrut sejumlah calon tenaga *sales* baru yang tepat. Sehingga, dengan adanya kriteria rekrutmen yang lebih spesifik dapat menekan tingkat *turnover* yang ada.
4. Profesi *sales* di PT. Prima Surabaya dapat diibaratkan sebagai profesi wiraswasta, karena PT. Prima Surabaya tidak memberikan gaji pokok kepada para *sales*. Para *sales* PT. Prima Surabaya mendapatkan penghasilan berdasarkan jumlah *account* (kartu kredit) yang disetujui saja. Jika seorang *sales* mampu mencapai target minimal yang diberikan oleh perusahaan, maka *sales* berhak untuk memperoleh komisi dan tunjangan dan bonus (jika ada) sesuai dengan jumlah *account* (kartu kredit) yang diperoleh.
5. PT. Prima Surabaya memberlakukan sistem level yang berguna sebagai jenjang karir untuk para *sales*. Bahkan tidak jarang, *sales* yang berprestasi akan ditempatkan pada posisi tertentu sesuai dengan kemampuannya.
6. Adanya pengembangan kriteria rekrutmen ini, diharapkan dapat dipergunakan untuk memprediksi kompetensi calon *sales* yang akan direkrut nantinya. Kompetensi *sales* diperlukan untuk proses pelatihan yang ada di PT. Prima Surabaya sesuai dengan jenjang levelnya.
7. Semakin tinggi level *sales*, otomatis semakin tinggi pula target yang diberikan. Semakin tinggi target penjualan, menuntut *sales* untuk lebih mencurahkan kemampuan yang dimiliki dalam rangka memenuhi target

penjualan. Sedangkan kemampuan yang dimiliki *sales*, tidak lepas dari kompetensi yang dimiliki *sales*.

7.2 Saran

1. Hasil penelitian ini merupakan pengembangan kriteria rekrutmen yang ada sebelumnya, dan hasil penelitian ini masih belum teruji. Untuk menerapkan pengembangan kriteria rekrutmen ini, sebaiknya dilakukan pada awal bulan dan dicatat tersendiri (dibuat kode khusus). Pencatatan tersendiri dilakukan, agar hasil rekrutmen yang menggunakan penelitian ini dapat terlihat hasilnya (tidak tercampur dengan rekrutmen sebelumnya).
2. Rekrutmen merupakan proses awal mencari para pelamar. Kegiatan rekrutmen selalu berhubungan dengan seleksi, sehingga dengan menggunakan metode seleksi yang sesuai, diharapkan dapat diperoleh tenaga *sales* baru yang mempunyai kompetensi lebih baik dari sebelumnya.
3. Hasil penelitian pengembangan kriteria rekrutmen profesi *sales* ini, merupakan salah satu langkah dalam peningkatan kompetensi profesi *sales*. Sehingga, setelah melewati proses rekrutmen, masih terdapat beberapa hal yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kompetensi *sales*, seperti seleksi dan pelatihan.
4. *Sales* yang telah memiliki kompetensi yang sesuai dengan kriteria yang seharusnya dimiliki seorang *sales*, tetap diberikan training tentang *product knowledge* dan materi pendukung lainnya. Training tentang *product knowledge* lebih dikhususkan lagi, jika bertemu dengan calon *sales* baru yang tidak memiliki pengalaman kerja sebelumnya.

5. Penelitian tentang pengembangan rekrutmen tenaga *sales* baru merupakan langkah awal. Dikatakan sebagai langkah awal, karena proses rekrutmen merupakan proses perusahaan untuk memenuhi tenaga kerjanya dan penelitian ini dapat dilanjutkan dengan meneliti metode seleksi dan pelatihan yang ada.
6. Proses rekrutmen memang di perlukan, namun para *leader* dan *supervisor* juga memiliki peran dan tanggungjawab penting dalam mempertahankan tenaga sales yang ada. Hal tersebut dikarenakan, penghasilan yang diterima para sales berdasarkan atas jumlah *account* yang disetujui saja, sehingga para *leader* dan *supervisor* mempunyai peranan penting untuk mengarahkan dan memantau para *sales* terhadap jumlah target serta perolehan *account* yang diperoleh oleh *sales* tersebut.
7. Khusus untuk persyaratan pendidikan (minimum SMA plus) bagi profesi *sales* di PT. Prima Surabaya, tidak menutup kemungkinan akan disesuaikan dengan persediaan tenaga kerja yang ada. Hal tersebut dikarenakan jumlah pencari kerja dengan pendidikan yang lebih tinggi mengalami peningkatan dan tidak diikuti oleh persediaan lapangan kerja dengan tingkat pendidikan yang sesuai.



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi Syafaruddin, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFE, Yogyakarta.
- Cason Herbert N, (2002). *Rahasia Menjual dengan Sukses*, Progres, Jakarta (Terjemahan).
- Dessler Gary, (1997). *Human Resource Management*, Seven Edition, Prentice Hall, Inc.
- Farber Barry, (2004). *12 Klise Penjualan*, Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta (Terjemahan).
- Girard Joe, (2002). *Cara Sukses Meraih Keberhasilan Penjualan*, Prestasi Pustaka, Jakarta (Terjemahan).
- Girard Joe, (2002). *Cara Sukses Menjual Diri Anda*, Prestasi Pustaka, Jakarta (Terjemahan).
- Grondlund Norman E, (1985). *Measurement and Evaluation in Teaching*, Fifth Edition, Macmillan Publishing Company.
- Handoko, T Hani, (2001). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Irianto Jusuf, (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Percetakan Insan Cendikia, Surabaya.
- Kerlinger Fred N, (1973). *Foundation of Behavioral Research*, Second Edition, Holt. Rinehart and Winston. Inc.
- Krueger Richard A, (1994). *Focus Groups*, Second Edition, Sage Publications, Inc.
- McKenna Eugene and Beech Nic, (1995). *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Marioti John. (2003), *Marketing*. Prestasi Pustaka Publisher, Jakarta (Terjemahan).
- Notoatmojo Soekidjo, (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Nur Muhamad, (1987). *Pengantar Teori Tes*, IKIP Surabaya.

- Ranupandojo Heidrachman dan Husnan Suad, (2002). *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Schiffman Stephan, (2002). *25 Kecakapan Sukses Menjual*, PT. Prestasi Pustakaraya (Terjemahan).
- Simamora, Henry, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Spencer Lyle M and Spencer Signe M, (1993). *Competence At Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc.
- Suhariadi Fendy, (2002). *Human Resources Management*, Fakultas Psikologi – Universitas Airlangga, Surabaya.
- Suhariadi Fendy, (2001). *Perencanaan & Pengembangan SDM*, Fakultas Psikologi – Universitas Airlangga, Surabaya.
- Sudjana, (1992). *Metoda Statistika*, Edisi ke-5, Tarsito, Bandung.
- Suprihanto John, Harsiwi TH. Agung M dan Hadi Prakosa, (2003). *Perilaku Organisasional*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Yogyakarta.
- Umar Husein. (2003), *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.



LAMPIRAN

**Data Peserta FGD PT. Prima Surabaya
Surabaya 2004**

No.	Pendidikan	Tgl. Lahir	Level	Jenis Kelamin	Status / Juml. Anak
1	S1	29/08/1965	Spv	P	TK/-
2	S1	28/06/1976	Spv	P	K/1
3	S1	07/02/1975	JTL	P	TK/-
4	SMU	25/01/1979	JTL	P	TK/-
5	SMU	08/04/1973	JTL	P	K/1
6	S1	13/02/1974	JTL	L	K/1
7	S1	15/02/1974	JTL	L	TK/-

Keterangan :

Spv = Supervisor

JTL = Junior Team Leader

L = Laki-laki

P = Perempuan

TK = Tidak Kawin

K = Kawin



**Data Sales PT. Prima Surabaya
Surabaya 2004**

No	Jenis Kelamin	Pendidikan	Tempat dan tgl. lahir		Level	Status / Anak	Pengalaman Kerja
1	L	S1	Surabaya	3/13/1976	J	TK/-	-
2	L	SMU	Riau	8/5/1971	S	K/1	Ada
3	L	S1	Surabaya	4/12/1975	J	K/1	Ada
4	L	SMA	Surabaya	4/28/1968	S	K/2	Ada
5	L	S1	Banjarmasin	3/19/1972	S	K/1	Ada
6	L	s1	Surabaya	12/3/1979	T	TK/-	-
7	L	SMA	Madiun	4/21/1974	J	K/1	Ada
8	L	s1	Surabaya	12/2/1977	T	TK/-	-
9	P	d1	Jember	11/20/1974	J	TK/-	Ada
10	P	Dipl.	Surabaya	3/30/1984	J	TK/-	Ada
11	P	smu	Surabaya	5/15/1982	J	TK/-	-
12	P	s1	Surabaya	9/1/1979	T	TK/-	-
13	P	s1	Surabaya	12/23/1977	T	TK/-	-
14	P	smu	Surabaya	1/23/1980	J	TK/-	Ada
15	P	s1	Jayapura	7/17/1977	T	TK/-	-
16	P	s1	Sidoarjo	6/6/1976	T	TK/-	Ada
17	P	s1	Surabaya	3/17/1974	T	TK/-	-
18	P	s1	Jayapura	8/4/1972	T	TK/-	Ada/ Non sales
19	P	MAK	Sidoarjo	10/24/1984	T	TK/-	-
20	P	smu	Kediri	9/10/1977	T	TK/-	-
21	P	smu	Surabaya	3/26/1976	T	TK/-	-
22	P	smk	Surabaya	5/7/1984	T	TK/-	-
23	P	s1	Surabaya	6/12/1971	T	K/2	Ada
24	P	s1	Surabaya	9/6/1977	T	TK/-	-
25	P	s1	Gresik	10/10/1979	T	TK/-	Ada
26	P	smu	Sidoarjo	6/15/1984	T	TK/-	-
27	P	D1	Sidoarjo	8/28/1984	T	TK/-	-
28	P	s1	Surabaya	4/16/1977	T	TK/-	-
29	P	s1	Surabaya	20/02/76	T	TK/-	Ada

Keterangan:

L = Laki-laki

P = Perempuan

TK = Tidak Kawin

K = Kawin

S = Senior




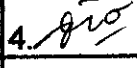
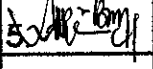

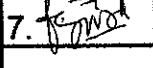
J = Junior

T = Trainee

MAK = Madrasah Aliyah Keagamaan (setara SMU)

DAFTAR NAMA PESERTA FOKUS GROUP

Hari/Tanggal :

NO.	NAMA PESERTA	JABATAN	TANDA TANGAN
1	Elok	JTL	1. 
2	FIFIN	SPV	2. 
3	MIA	JTL	3. 
4	DION	JTL	4. 
5	ARI BOWO	JTL	5. 
6	Heni	SPV	6. 
7	Putri	JTL	7. 
8			8.
9			9.






Kisi-kisi Instrumen 1 Dan Lembar Validator

No.	Data Yang Ingin Diperoleh	Butir Pertanyaan	Validasi		Tanda Tangan Validator		
			Valid	Tidak Valid	Validator 1	Validator 2	Validator 3
1.	Kelemahan dan kelebihan sales dalam menjual.	Butir 1	✓				
2.	Kegunaan pendidikan dalam mendukung profesi sales	Butir 2	✓				
3.	Mata kuliah / pelajaran yang mendukung profesi sales	Butir 3	✓				
4.	Alasan memilih mata kuliah / pelajaran tersebut	Butir 3	✓				

Identitas Validator

No.	Nama Validator	Jabatan	Instansi	Tanda Tangan
1.	RUSDI	PIMPINAN	PT PRIMA SBY	1.
2.	Ucok Ariawan	Marketing Manager	Citi bank	2.
3.	Edwin Mochtar	Sales Manager	Anex Bank sby	3.

Lembar persetujuan pertanyaan kuesioner untuk sales

No.	Nama Validator	Jabatan	Pertanyaan			Tanda Tangan	
			1	2	3		
1.	RMSDI	PIMPINAN, PT PRIMA SBY	✓	✓	✓	1.	
2.	Uliah Astawati	Marketing Mgr Citibank	✓	✓	✓	2.	
3.	Edwin Mochtar	Sales Manager Amex Bank sby	✓	✓	✓	3.	

RENCANA PELAKSANAAN

1. Susunan Organisasi

Pembimbing Utama : Dr. Sunarjo, dr., MS., M.Sc.

Pembimbing : Dr. Fendy Suharyadi, Drs. Psi., M.Sc.

2. Jadwal Penelitian

No.	Jenis Kegiatan	Bulan 2004																			
		Maret				April				Mei				Juni				Juli			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Persiapan																				
	a. Penyusunan Proposal	■	■	■	■																
	b. Ujian Proposal					■															
	c. Perbaikan Proposal						■	■	■												
2.	Pelaksanaan																				
	a. Pengurusan Ijin	■						■													
	b. Pengumpulan Data							■	■	■											
	c. Pengolahan Data								■	■	■										
3.	Penulisan Laporan										■	■	■								
4.	Ujian Tesis													■							
5.	Perbaikan Tesis													■	■	■					
6.	Penyerahan Laporan																			■	

BIAYA PENELITIAN**Rincian Biaya**

1. Penyusunan proposal	Rp. 700.000,00
2. Perbaikan proposal	Rp. 200.000,00
3. Penyusunan perijinan	Rp. 100.000,00
4. Penyusunan instrumen penelitian	Rp. 100.000,00
5. Penyempurnaan instrumen	Rp. 200.000,00
6. Penggandaan instrumen	Rp. 50.000,00
7. Souvenir	Rp. 650.000,00
Total sementara 1	Rp. 2.000.000,00

Pelaksanaan

1. Pengumpulan data	Rp. 200.000,00
2. Penyusunan laporan	Rp. 200.000,00
3. Konsumsi dan akomodasi	Rp. 600.000,00
Total sementara 2	Rp. 1.000.000,00

Total keseluruhan biaya penelitian: **Rp. 3.000.000,00**