

**PELATIHAN PEMECAHAN MASALAH SECARA KREATIF
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA WIRANIAGA**

***CREATIVE PROBLEM SOLVING TRAINING
FOR ENHANCING JOB PERFORMANCE OF THE SALESPEOPLE***

Listya Istiningtyas

Prodi Psikologi Islam

Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

Abstract

Sales people often experience obstacle in marketing, it's because they disable to face troubles that appear. Salespeople need creative problem solving ability to do their job. The main purpose of this research is to examine the effectiveness of creative problem solving training to increase job performance.

This research use quasi experimental approach with the untreated control group design with pretest and posttest plan. Creative problem solving training is given to the experimental group and the control group did not receive this training. The subjects are salespeople of dealer motorcycle who face consumer directly. The subject is divided into experimental group (18 subject, middle area) and control group (18 subject, south area). Job performance form is made by researcher and company party to appraise job performance.

The result of the data were analyzed by mixed anova with statistic programe SPSS 15.0 for Windows. The result showed that creative problem solving training can significant increase job performance in experimental group ($F = 13,387$; $p < 0,01$). The experimental group showed higher job performance than the control group. This research goes to show that Creative problem solving training contributes 28,3 % in increasing the level of job performance.

Keyword: creative problem solving, training, job performance, salespeople.

Pendahuluan

Penjualan adalah bagian terpenting dalam bisnis dan merupakan sumber kehidupan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa salah satu indikator keberhasilan suatu perusahaan adalah keberhasilan dalam penjualan. Tanpa menjual sesuatu berarti belum melakukan bisnis. Banyak faktor yang mempengaruhi kesuksesan suatu perusahaan terutama dalam memperkenalkan produk atau jasa yang dihasilkannya. Berbagai strategi pemasaran disusun dan digunakan oleh perusahaan untuk memperkenalkan dan

menjual produk. Ada yang menggunakan strategi *above the line* seperti membuka peluang bisnis *franchise* oleh peminat usaha, menggunakan media periklanan baik di media elektronik maupun media cetak. Ada pula yang menggunakan strategi *below the line* atau strategi pemasaran yang mensyaratkan wiraniaga untuk terjun langsung ke lapangan seperti strategi penjualan *door to door*, melakukan *promo event* di tempat-tempat umum seperti pasar, pusat perbelanjaan, dan kampus. Pada umumnya perusahaan menggunakan sistem promosi penjualan yang merupakan gabungan dari kedua strategi

tersebut. Menurut Berry (2000) untuk memperkuat citra sebuah merek dibutuhkan hubungan emosi yang baik dengan pelanggan. Citra merek terbentuk tidak hanya melalui tampilan luar dan iklan produk di media, tetapi lebih terbentuk melalui hubungan antara karyawan perusahaan produk tersebut dengan pelanggan. Kesuksesan penjualan tergantung pada interaksi antara pembeli dengan penjual dan ditentukan oleh tingkat hubungan komunikasi. Menurut Pelsmacker, Geuens, dan Bergh (2001) penjualan perorangan memberikan keuntungan karena terjadi komunikasi dua arah antara penjual dan calon pembeli melalui pemberian umpan balik secara langsung sehingga mengurangi kesalahpahaman.

Kebutuhan untuk membangun hubungan interpersonal yang baik dengan konsumen menyebabkan banyak perusahaan yang mempromosikan produknya melalui media karyawannya (*frontline employee*). Produk dikenalkan langsung kepada konsumen dengan membentuk hubungan baik dengan konsumen. Konsumen diberi penjelasan langsung dengan tatap muka satu per satu sehingga diharapkan terbentuk ikatan yang kuat dengan produk. Karyawan yang bertugas untuk melakukan promosi ini dikenal dengan istilah wiraniaga atau *salesperson* yaitu orang yang melakukan penjualan barang secara langsung kepada konsumen. Peranan wiraniaga sebagai sumber daya manusia sangatlah penting dalam peningkatan penjualan sebagai tangan pertama perusahaan. Wiraniaga merupakan seorang individu yang bertugas untuk mendemonstrasikan barang jualan milik perusahaan pedagang eceran atau perusahaan industri di tempat pameran atau di rumah tangga-rumah tangga dengan memberikan penjelasan tentang keistimewaan, penggunaan atau cara kerja barang atau alat yang dijual, dan meyakinkan pembeli agar tertarik untuk membeli.

Ada banyak aspek yang membuat jenis pekerjaan wiraniaga merupakan pekerjaan yang unik dan lain daripada jenis pekerjaan lain. Aspek yang paling menonjol yang membedakan jenis pekerjaan wiraniaga dengan pekerjaan yang lain adalah tingkat otonomi dan tingkat penolakan yang dialami oleh wiraniaga. Wiraniaga seringkali bekerja tanpa supervisi yang ketat dalam area yang jauh dari *home base* mereka. Pekerjaan menjual bisa sangat membuat frustrasi dan tidak menyenangkan; reaksi pelanggan bermacam-macam ketika ditawarkan produk mulai dari yang tidak mampu membeli, tidak menggunakan produk yang dijual dan tidak membutuhkan produk tersebut; berkeliling juga membutuhkan waktu dan energi (Moutinho & Chien, 2008). Tekanan-tekanan di tempat kerja merupakan realitas kerja yang harus dihadapi oleh setiap wiraniaga. Wiraniaga juga dituntut untuk berpenampilan menarik, berperilaku ramah, mampu mempersuasi, dan mengatur emosi sehingga hanya menunjukkan emosi positif pada pelanggan (Permata, 2007).

Ada penurunan yang cukup drastis terhadap minat menjadi wiraniaga, khususnya wiraniaga yang mendapat peluang penghasilan yang tidak terbatas tapi disisi lain tunjangan yang diberikan terbatas. Wiraniaga memang dipacu dengan program yang dibuat perusahaan untuk mencapai prestasi penjualan setinggi mungkin, jika target tidak tercapai maka pasti ada pemberhentian. Tantangan lainnya adalah penolakan, banyak wiraniaga yang terpental atau mundur gara-gara ditolak. Pemahaman yang salah tentang penolakan membuat wiraniaga sangat tertekan (Kristanto, 2007). Mencapai target penjualan adalah tujuan akhir wiraniaga karena dengan begitu mereka dapat dibayar dan dapat mempertahankan posisinya. Wiraniaga acapkali jadi frustrasi bila mereka menghadapi fakta bahwa barang yang mereka jual ternyata semakin sulit dijual, dampaknya

penjualan terhambat dan menurun (Swa Digital, 2008). Jika seorang wiraniaga tidak mampu mengendalikan tekanan-tekanan tersebut maka dapat menimbulkan stres kerja yang juga akan berdampak pada penurunan kinerjanya.

Choplin, McCraty, Sundram, dan Atkinson (1999) menemukan beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja pada wiraniaga yaitu membuat wiraniaga berencana berhenti bekerja, mengalami kejenuhan kerja, pindah tempat kerja dalam kurun waktu 1 tahun dan mengurangi produktivitas mereka dalam bekerja. Beban kerja wiranaga tergolong tinggi karena tidaklah mudah menjual produk dalam kondisi krisis global dan globalisasi sekarang ini. Wiraniaga juga sering ditolak dan diremehkan oleh masyarakat sehingga mereka merasa pekerjaannya kurang dihargai. Pekerjaan wiranaga juga identik dengan target penjualan pada jangka waktu tertentu yang semakin menambah tekanan pekerjaan. Tentunya hal ini adalah masalah yang serius bagi wiranaga, diperlukan penanganan secara kognitif untuk membuat individu mengenali, mengatur, dan mengendalikan reaksi diri (Emery, Shermer, Hauck, Hsiao, & MacIntyre, 2003). Kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara kreatif membuat wiranaga mampu menghadapi dan menyelesaikan masalah yang muncul, baik masalah pribadi maupun masalah pekerjaan dengan efektif dan efisien.

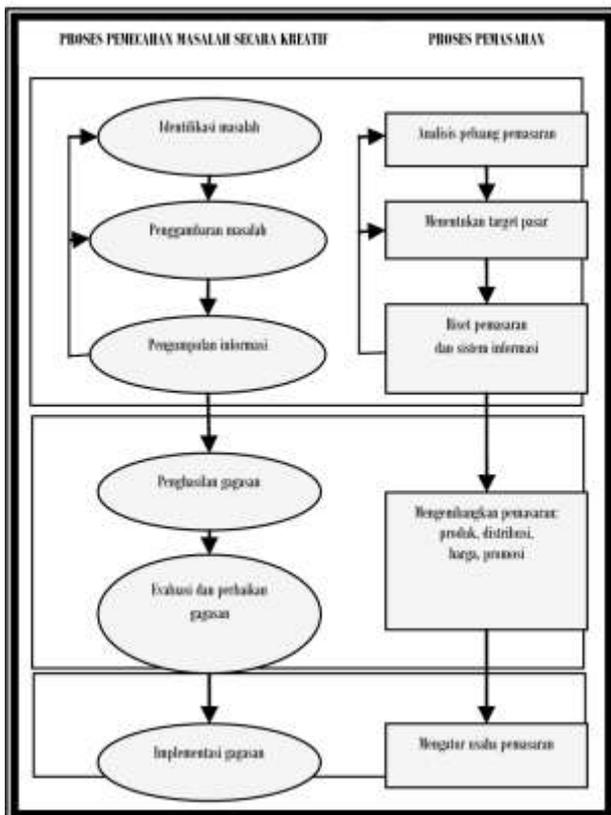
HR Chally Group (dalam Virja, 2009) telah melakukan penelitian selama 14 tahun (1992-2006) dengan mewawancarai 210.000 tenaga penjual di 15 industri berbeda, dan lebih dari 80.000 pembeli. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa faktor paling berpengaruh dalam penjualan perusahaan adalah tenaga penjual. Berikut ini rincian hasil penelitian tersebut: (1). kompetensi wiraniaga 39%, (2). solusi total 22%, (3). kualitas penawaran 21%, dan (4). harga 18%.

Tiga faktor pertama dari ke-empat faktor tersebut ditentukan oleh tim wiraniaga, karena itu salah satu cara yang efektif untuk mendongrak pencapaian penjualan adalah membangun tim wiraniaga yang tangguh, bukan hanya berfokus pada penawaran harga termurah. Apabila seorang tenaga penjual bekerja dengan strategi yang tidak efektif, maka dia hampir selalu dapat dikalahkan oleh tenaga penjual lain yang menggunakan strategi yang efektif, walaupun telah berkerja jauh lebih keras.

Rackham (2009) menyatakan bahwa wiraniaga harus memiliki nilai pencipta dan dituntut beranjak dari nilai komunikasi ke nilai pencipta. Terlalu banyak kompetitor yang menjual dengan komunikasi tradisional persuasif yang mencoba menunjukkan kepada pelanggan tentang keunggulan produk yang dijual, sehingga sekarang wiraniaga harus menambah nilai sebanyak mungkin pada produk yang dijual. Dalam melaksanakan hal ini, wiraniaga harus memiliki kemampuan pemecahan masalah secara kreatif. Wiraniaga haruslah terampil dan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam memecahkan masalah pelanggan, wiraniaga harus bisa mendiagnosis dan mengajukan solusi pemecahan masalah pelanggan karena fungsi penjual tidak hanya menjual produk. Graham (2005) menyarankan wiraniaga untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, salah satunya adalah kemampuan pemecahan masalah secara kreatif. Kemampuan ini membantu wiraniaga dalam melihat situasi pelanggan dan berfikir dengan cara berbeda dalam menyelesaikan masalah yang mereka hadapi, lalu memilih ide yang akan menciptakan solusi efektif bagi pelanggan maupun perusahaan.

Pemasaran (Kotler, 2005) adalah proses sosial yang dengan proses tersebut individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang

bernilai dengan pihak lain. Pemasaran modern merupakan lebih dari sekedar produk yang baik, penawaran harga dan membuatnya mudah didapat oleh sasaran pelanggan. Pemasaran dan pemecahan masalah secara kreatif memiliki kesamaan proses, pemasaran dianggap sebagai latihan dari pemecahan masalah secara kreatif. Pemasaran dikonsepsikan sebagai proses penawaran solusi kreatif pada masalah konsumen. Dengan mempelajari tahapan proses pemecahan masalah secara kreatif, diharapkan dapat membantu proses pemasaran. Gambar dibawah ini menunjukkan perbandingan antara proses pemecahan masalah secara kreatif dengan proses pemasaran (Titus, 2000) dengan melatih pemecahan masalah secara kreatif pada karyawan divisi pemasaran (wiraniaga) dapat meningkatkan kinerja mereka dalam proses pemasaran.



Gambar 1. Perbandingan proses pemecahan masalah secara kreatif dengan proses pemasaran (Titus, 2000)

Penggunaan penjualan perorangan dalam pemasaran tentu harus diimbangi

dengan kemampuan wiraniaga dalam menarik perhatian atau mempengaruhi calon konsumen untuk menggunakan produk yang ditawarkan. Kemampuan menjual pada dasarnya merupakan kemampuan yang dibangun berdasarkan pengalaman, namun agar dapat lebih meningkatkan kinerja atau hasil penjualan, seorang wiraniaga perlu selalu meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap yang dimiliki (Futrell, 1999). Pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis & Jackson, 2006). Pelatihan merupakan sarana agar individu atau sekelompok individu mempunyai pemahaman (*knowledge*), keterampilan (*skill*), atau perilaku (*behavior*) tertentu sehingga mampu menerapkan hal tersebut dalam aktivitas sehari-hari. Dalam pelatihan terkandung unsur belajar dengan pengkondisian peserta berupa penanaman dan pengembangan pemikiran dan perilaku positif yang berbentuk *experiential learning* yaitu proses belajar dengan cara memperhatikan dan menganalisis secara kritis suatu aktivitas yang sedang dilakukan (Eittington, 1996; Kolb, Boyatzis & Mainemelis, 2000) atau proses belajar melalui pengalaman langsung (Ancok, 2007).

Kemampuan pemecahan masalah secara kreatif dapat dikembangkan melalui pelatihan pemecahan masalah secara kreatif yaitu pelatihan yang mengajarkan peserta untuk menyeimbangkan proses berfikir diverjen dan berfikir konverjen. Berfikir konverjen berorientasi pada jawaban yang baik atau benar sebagaimana yang dituntut oleh soal-soal ujian pada umumnya, sedangkan berfikir diverjen adalah proses berfikir yang berorientasi pada penemuan jawaban atau alternatif yang banyak (Suharnan, 2005). Tujuan pelatihan ini adalah untuk melatih seseorang agar lebih kreatif baik dalam penemuan masalah maupun pemecahan

masalah ketika menghadapi situasi yang tidak jelas. Pelatihan ini dikembangkan oleh Osburn pada tahun 1963 dan selanjutnya dimodifikasi oleh banyak peneliti lainnya (Isaksen & Treffinger, 2004). Konsep kunci dari pelatihan ini adalah memisahkan tahapan penghasilan ide dari tahapan evaluasi ide sehingga ide yang unik memiliki kesempatan masuk dalam perhatian sebelum dipangkas keluar.

Puccio, Firestien, Coyle dan Masucci (2006) membuat rangkuman tentang pelatihan pemecahan masalah secara kreatif yang telah diteliti, pelatihan ini telah banyak digunakan dalam dunia kerja dan hasilnya bermanfaat positif dalam menjawab tantangan bisnis. Pelatihan ini telah terbukti dalam meningkatkan kemampuan memunculkan ide (Basadur & Hausdorft, 1996; Basadur, Pringle, & Kirkland, 2002), kemampuan berfikir diverjen (Basadur, Pringle, Speranzani, & Bacot, 2000), serta kemampuan dalam kelancaran dan fleksibilitas ide (Wang, Horng, Hung, & Huang, 2004). Pelatihan pemecahan masalah secara kreatif yang lengkap tidak hanya mengandung elemen pemecahan masalah tapi juga elemen penemuan masalah dan implementasi solusi (Puccio, 1999). Penemuan masalah merupakan hal yang sulit namun sangat penting karena merupakan langkah pertama dalam proses kreatif dan penemuan solusi yang bermanfaat (Palmon, Mumford, Boes, & Runco, 1997). Penelitian Wang dan Horng (2002) juga membuktikan adanya pengaruh pelatihan pemecahan masalah secara kreatif pada kinerja karyawan divisi litbang yang diukur melalui banyaknya makalah yang diterbitkan, banyaknya laporan tertulis, dan banyaknya proyek yang diselesaikan.

Kemampuan pemecahan masalah secara kreatif merupakan kemampuan yang penting dimiliki wiraniaga sehingga mereka dapat mengatasi tekanan-tekanan dalam bekerja

dengan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya secara efektif dan efisien. Kemampuan ini selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam melaksanakan pekerjaan menjual yang penuh tantangan dan hambatan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah pelatihan pemecahan masalah secara kreatif dapat meningkatkan kinerja wiraniaga. Peningkatan kinerja pada kelompok eksperimen sebagai hasil dari pelatihan pemecahan masalah secara kreatif.

Metode Penelitian

1. Rancangan Eksperimen

Rancangan eksperimen yang digunakan adalah desain eksperimen kuasi *interrupted time-series with a nonequivalent no-treatment control group time series* (Cook & Campbell, 1979), yang digambarkan sebagai berikut:

KE	O_1	O_2	O_3	X	O_4	O_5	O_6
KK	O_1	O_2	O_3		O_4	O_5	O_6

Gambar 5. Rancangan Eksperimen *interrupted time-series with a nonequivalent no-treatment control group time series* (Cook & Campbell, 1979)

Keterangan

- O_1 : Pengukuran pertama
- O_2 : Pengukuran kedua
- O_3 : Pengukuran ketiga
- O_4 : Pengukuran keempat
- O_5 : Pengukuran kelima
- O_6 : Pengukuran keenam
- X : Perlakuan
- KE : Kelompok Eksperimen
- KK : Kelompok Kontrol

Rancangan ini membandingkan antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Kelompok eksperimen diberikan perlakuan dan kelompok kontrol tidak mendapatkan

perlakuan. Pembagian kelompok eksperimen dan kelompok kontrol berdasarkan area cabang. Pengukuran kinerja dilakukan secara berulang sebelum dan sesudah diberikan perlakuan dengan pengukuran sebanyak enam kali. Pemberian pelatihan pada kelompok kontrol akan diberikan setelah proses penelitian berakhir (*waiting-list*).

2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah wiraniaga salah satu dealer resmi motor di Yogyakarta. Kelompok eksperimen (18 subjek, area tengah) diberikan serangkaian pelatihan pemecahan masalah secara kreatif. Sebelum dan sesudah pelatihan, kinerja subjek dipantau oleh kepala cabang dengan menggunakan penilaian kinerja. Kelompok kontrol (18 subjek, area selatan) juga dipantau kinerjanya oleh kepala cabang tanpa diberikan pelatihan. Latar belakang pendidikan subjek adalah tamatan SMA atau STM. Subjek memiliki pengalaman menjadi wiraniaga diperusahaan tersebut minimal 1 bulan.

3. Manipulasi

Bentuk manipulasi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah pelatihan pemecahan masalah secara kreatif. Modul pelatihan pemecahan masalah secara kreatif disusun oleh peneliti dengan menggabungkan beberapa metode, yaitu ceramah, permainan, simulasi, diskusi, kuesioner serta pemutaran film dan lagu, yang implementasinya disesuaikan dengan bidang dan kemampuan berfikir wiraniaga. Modul pelatihan disusun dengan menggabungkan beberapa konsep dari buku *Creative problem solving in occupational therapy* (Lewin & Reed, 1998), hasil-hasil penelitian terdahulu khususnya model yang dikembangkan Torrance pada tahun 1978 (dalam Wang, Horng, Hung, & Huang, 2004), dan Osburn (dalam Mitchel & Kowalik, 1999) yang disesuaikan dengan variabel dependen, yakni kinerja wiraniaga.

Penyusunan materi pelatihan ini juga disesuaikan dengan tujuan dan sasaran pelatihan.

Pelatihan diberikan selama 2 hari dengan waktu efektif 11 jam dengan metode pembelajaran melalui pengalaman. Hari pertama pelatihan terdiri atas sesi pembuka, sesi penutup dan 2 sesi inti yaitu sesi pengenalan pemecahan masalah secara kreatif dan sesi persiapan penggunaan pemecahan masalah secara kreatif. Hari kedua pelatihan merupakan lanjutan dari hari pertama, terdiri atas sesi pembuka, sesi inti yaitu proses dan praktek pemecahan masalah secara kreatif, dan sesi penutup.

4. Pengukuran

Dalam penelitian ini, baik kelompok kontrol maupun eksperimen diukur kinerjanya. pengukuran kinerja dinilai menggunakan ukuran objektif yang diukur dengan membandingkan tingkat hasil penjualan sebelum dan sesudah pelatihan berdasarkan 3 kriteria yaitu jumlah unit motor yang dijual, jumlah calon pelanggan yang dikunjungi dan jumlah bonus yang diterima dalam jangka waktu satu minggu. Penilaian wiraniaga dilakukan oleh kepala cabang berdasarkan pada asumsi bahwa mereka adalah orang yang paling tahu kondisi lapangan serta memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil.

Kelompok eksperimen diukur kemampuan pemecahan masalah secara kreatif dengan meminta mereka mengerjakan kasus pemecahan masalah secara kreatif. Hal ini dilakukan untuk cek manipulasi apakah ada peningkatan kemampuan subjek dalam pemecahan masalah secara kreatif setelah pemberian perlakuan. Subjek akan diberi tugas yang sama pada awal sebelum pelatihan dan sebulan setelah pelatihan. Kemampuan subjek dilihat dari kualitas dan keaslian gagasan atau ide-ide yang dihasilkannya

dalam penyelesaian kasus yang diberikan. Kasus yang diberikan diadaptasi dari kasus periklanan (Mumford, Supinski, Baughman, Costanza, & Threlfall, 1997) yang disesuaikan dengan pekerjaan wiraniaga. Penilaian rating dilakukan oleh 3 orang mahasiswa Magister Profesi Psikologi untuk meminimalkan pengaruh subjektivitas pemberian skor cek manipulasi.

5. Prosedur

a) Penjajakan tempat penelitian

Peneliti terlebih dahulu melakukan pendekatan dengan pihak perusahaan untuk memberi izin penelitian, melakukan sosialisasi awal tentang penelitian, dan mengenali subjek penelitian yang akan dilibatkan.

b) Penyusunan dan uji coba alat ukur

Cek manipulasi diujicobakan pada ujicoba modul pelatihan kepada peserta pelatihan. Cek manipulasi diberikan pada awal manipulasi dan sebulan setelah manipulasi. Telah dilakukan diskusi dengan beberapa kepala cabang dan supervisor area guna membahas tentang penilaian kinerja wiraniaga yang akan digunakan. Kriteria kuantitas kerja yang digunakan yaitu jumlah unit motor yang dijual, jumlah calon pelanggan yang dikunjungi dan jumlah bonus yang diterima. Telah dilakukan rapat dengan seluruh kepala cabang guna melakukan sosialisasi penilaian kinerja wiraniaga. Peneliti meminta kesediaan dan komitmen kepala cabang dan supervisor area untuk menilai kinerja wiraniaganya.

c) Penyusunan dan uji coba modul pelatihan pemecahan masalah secara kreatif

Modul ini berisi panduan untuk pelatih dan untuk subjek yang terdiri dari tujuan pelatihan, alat dan bahan, perkiraan waktu yang diperlukan dan prosedur pelaksanaan pelatihan pemecahan masalah secara kreatif. Uji coba dilakukan 2 hari berturut-turut dengan konsep dan praktek yang sama dengan

pelatihan sebenarnya pada 12 orang wiraniaga area utara.

d) Pemilihan dan pembekalan pelatih serta ko-pelatih.

Pertimbangan yang digunakan untuk menentukan pelatih adalah mempunyai pengetahuan untuk memahami orang lain dan memahami dinamika kelompok, mempunyai pengalaman pelatihan, humanis, memiliki keterampilan presentasi dan komunikasi. Pelatih juga merupakan seorang psikolog, memiliki pengetahuan tentang wiraniaga dan pemecahan masalah secara kreatif. Pelatih dibantu oleh beberapa ko-pelatih yang bertugas membantu pelatih dan melakukan observasi terhadap subjek.

e) Pelaksanaan penilaian kinerja

Penilaian kinerja dilakukan pada kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Pengukuran kinerja dinilai menggunakan ukuran objektif yang diukur dengan membandingkan tingkat hasil penjualan sebelum dan sesudah pelatihan, karena motor merupakan barang mewah yang tidak selalu pasti wiraniaga dapat menjualnya dalam seminggu, penilaian dilakukan 6 kali guna meminimalkan bias. Nilai yang digunakan adalah rerata kinerja iraniaga 3 minggu sebelum manipulasi (pra-tes) dan 3 minggu setelah manipulasi (pasca-tes).

f) Pelaksanaan pelatihan pemecahan masalah secara kreatif.

Pelatihan dilaksanakan selama 2 hari berturut-turut, masing-masing pertemuan dilaksanakan selama 5-6 jam. Pelatihan hari pertama dilaksanakan pada pukul 08.00 – 14.00 WIB. Hari kedua dilaksanakan pada pukul 08.30 – 13.00 WIB.

g) Pelaksanaan pengambilan data tambahan

Wawancara semi-terstruktur kelompok eksperimen dilakukan sebulan setelah pelatihan untuk melihat perkembangan subjek penelitian terkait dengan kinerjanya dan pengalaman setelah mendapat pelatihan. Wawancara semi formal kepala cabang

dilakukan untuk mengetahui pendapat mereka tentang kinerja wiraniaga setelah pelatihan. Wawancara dilakukan kepada 18 orang wiraniaga dan 6 orang kepala cabang bertempat di masing-masing cabang.

Hasil

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis varian campuran dengan menggunakan fasilitas komputer program *Statistical Product and Service Solution (SPSS) 15.0 for Windows*. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat yaitu normalitas dan homogenitas. Uji normalitas menggunakan teknik statistik *one sample Kolmogorov-Smirnov* nilai $p > 0,05$ hal ini berarti sebaran data normal. Uji homogenitas berdasar *Levene statistic* menunjukkan nilai $p > 0,05$ hal ini berarti sebaran data homogen (tidak ada perbedaan data kelompok yang signifikan satu sama lain).

Tabel 5. Analisis varians variabel kinerja

Sumber variasi		JK	db	RK	F	p	η^2
Dalam kelompok	Ulangan	35,870	4,525	7,926	3,24 2	0,0 10	0,0 87
	Ulangan*kelompok	28,981	4,525	6,404	2,62 0	0,0 31	0,0 72
	Kesalahan (ulangan)	376,148	153,86 5	2,445			
Antar kelompok	Ulangan*kelompok	39,185	1	39,185	13,3 87	0,0 01	0,2 83
	Kesalahan (ulangan)	99,519	34	2,927			

Hasil analisis varians campuran (*mixed anova*) variabel kinerja pada tabel 5 menunjukkan bahwa terjadi perbedaan rerata kinerja yang sangat signifikan antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol, dengan memperhatikan pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan ($F = 13,387$; $p < 0,01$). Sumbangan efektif (koefisien determinan) pemberian perlakuan pelatihan pemecahan masalah secara kreatif terhadap kinerja sebesar $\eta^2 = 0,283$. Pelatihan pemecahan masalah secara kreatif mempengaruhi 28,3% dari keseluruhan hal

yang dapat mempengaruhi kinerja individu. Hipotesis yang menyatakan pelatihan pemecahan masalah secara kreatif dapat meningkatkan kinerja wiraniaga diterima.

Tabel 4 menunjukkan bahwa terdapat peningkatan skor kinerja pada kelompok eksperimen. Pada pengukuran pre-test, skor kinerja kelompok eksperimen masih masuk dalam kategori sangat rendah ($X \leq 1,2$) sedangkan pada pengukuran post-test skor kinerja subjek meningkat dan masuk dalam kategori sedang ($2,4 < X \leq 3,6$). Pada kelompok kontrol tidak terjadi peningkatan selama pre-test dan post test, rerata nilai masih bergerak dalam kategori sangat rendah ($X \leq 1,2$).

Berdasarkan analisis kuantitatif efektivitas pelatihan, penyelenggaraan pelatihan dinilai baik dan materi pelatihan dapat dipahami dengan sangat baik oleh peserta. Pada observasi proses pelatihan, peserta antusias dan bersemangat dalam melaksanakan kegiatan pelatihan serta aktif mengungkapkan pendapatnya. Banyak peserta yang menyatakan puas dengan pelatihan ini dan menyarankan dilaksanakan kembali pelatihan ini. Dari hasil wawancara semi-terstruktur kelompok eksperimen (18 orang) dapat disimpulkan bahwa pelatihan dinilai baik dan banyak peserta yang meminta pelatihan ini diadakan kembali. Pelatihan ini memberi kontribusi positif kepada peserta, Peserta paham dengan materi yang disampaikan serta mengaku dapat mengaplikasikannya dalam bekerja dan kehidupan sehari-hari. Kinerja wiraniaga sesudah pelatihan menunjukkan peningkatan, namun belum meningkatkan penjualan pada kuantitas unit yang dijual karena banyak faktor yang mempengaruhinya seperti peruntungan, pengajuan kredit ditolak perusahaan leasing dan kondisi pasar yang lagi sulit. Dari hasil wawancara semi-terstruktur kepada kepala cabang (6 orang) dapat disimpulkan bahwa wiraniaga

mengalami perubahan positif setelah pelatihan, perubahan terlihat ketika proses menjual dan menghadapi konsumen. Penjualan secara kuantitas belum nampak nyata karena penjualan unit dipengaruhi banyak faktor yaitu wiraniaga, produk dan perusahaan.

Diskusi

Pada uji hipotesis diperoleh hasil bahwa terdapat perbedaan kinerja antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol pada pra dan pasca pelatihan pemecahan masalah secara kreatif. Hasil analisis varians campuran (*mixed anova*) menunjukkan perbedaan rerata kinerja yang sangat signifikan antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol, dengan memperhatikan pengukuran sebelum dan sesudah pelatihan ($F = 13,387$; $p < 0,01$). Terjadi peningkatan rerata kinerja wiraniaga pada kelompok eksperimen setelah mengikuti pelatihan dari kategori sangat rendah menjadi kategori sedang. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wang dan Horng (2002) yang meneliti pengaruh pelatihan pemecahan masalah secara kreatif pada kinerja karyawan. Peningkatan kinerja sebagai hasil pelatihan pemecahan masalah secara kreatif ini dapat dikatakan sesuai dengan teori *experiential learning* yang menyatakan bahwa metode pelatihan merupakan metode yang efektif untuk menambah atau meningkatkan keahlian dan keterampilan peserta pelatihan dalam domain yang spesifik (Johnson & Johnson, 2001). Kemampuan menjual pada dasarnya merupakan kemampuan yang dibangun berdasarkan pengalaman, namun agar dapat lebih meningkatkan kinerja atau hasil penjualan, seorang wiraniaga perlu selalu meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap yang dimiliki (Futrell, 1999). Pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam

pekerjaan mereka saat ini (Mathis & Jackson, 2006). Pelatihan merupakan sarana agar individu atau sekelompok individu mempunyai pemahaman (*knowledge*), keterampilan (*skill*), atau perilaku (*behavior*) tertentu sehingga mampu menerapkan hal tersebut dalam aktivitas sehari-hari (Eitington, 1996).

Peningkatan kinerja pada kelompok eksperimen pra dan pasca pelatihan merupakan hasil pelatihan pemecahan masalah secara kreatif yang telah diberikan. Pelatihan pemecahan masalah secara kreatif mempengaruhi 28,3% dari keseluruhan hal yang dapat mempengaruhi kinerja individu. Hasil ini didukung dengan peningkatan nilai tugas individu peserta pada pasca pelatihan sebagai bentuk cek manipulasi yang menunjukkan adanya pengaruh dari pelatihan terhadap peningkatan kemampuan pemecahan masalah secara kreatif subjek penelitian. Hal ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu, pelatihan ini telah terbukti dalam meningkatkan kemampuan memunculkan ide (Basadur & Hausdorft, 1996; Basadur, Pringle, & Kirkland, 2002), kemampuan berfikir diverjen (Basadur, Pringle, Speranzani, & Bacot, 2000), serta kemampuan dalam kelancaran dan fleksibilitas ide (Wang, Horng, Hung, & Huang, 2002). Peningkatan nilai tugas individu sebagai cek manipulasi adalah sebesar 63,3 %, akan tetapi jika dilihat kategorisasi distribusi normal maka nilai hanya meningkat dari kategori sangat kurang menjadi kurang. Solso, Maclin dan Maclin (2007) menyatakan bahwa kemampuan berfikir kreatif dipengaruhi oleh budaya maupun pendidikan seseorang. Hal ini mungkin terjadi dikarenakan latarbelakang pendidikan subjek yang rendah sehingga kemampuan subjek dalam menangkap dan mengaplikasikan materi masih kurang.

Tujuan dari *experiential learning* adalah untuk mempengaruhi individu dalam 3 hal,

yakni merubah struktur kognitif peserta, memodifikasi sifat peserta, dan mengembangkan *behavioral skill* peserta (Johnson & Johnson, 2001). Semakin peserta berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelatihan, maka semakin banyak keterampilan dan keahlian baru yang dimiliki karena semakin banyak informasi yang diperoleh dan peserta menjadi terlatih untuk menerapkan secara langsung dalam kegiatan kerja sehari-hari. Dalam pelatihan ini, peserta berpartisipasi aktif memberikan komentar pada materi pelatihan, terlibat aktif dalam permainan dan diskusi yang diadakan. Dari hasil analisis kriteria reaksi dengan evaluasi pelatihan, pelatihan dinilai baik oleh peserta. Hal ini menunjukkan bahwa materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan pemecahan masalah secara kreatif guna menunjang pekerjaan yang dilakukan. Peserta merasa senang dengan cara yang digunakan pelatih dalam menyampaikan materi pelatihan sehingga peserta bisa menyerap dan memahami informasi yang disampaikan dengan baik. Hal ini didukung oleh hasil analisis kriteria pembelajaran dengan menggunakan evaluasi pengetahuan yang juga menunjukkan bahwa materi pelatihan dapat dipahami oleh peserta dengan sangat baik. Secara keseluruhan, peserta merasa senang dengan penyelenggaraan pelatihan. Dari hasil wawancara dengan peserta, peserta paham dengan materi yang disampaikan serta mengaku dapat mengaplikasikannya dalam bekerja dan kehidupan sehari-hari.

Graham (2005) menyarankan wiraniaga untuk meningkatkan kemampuan pemecahan masalah secara kreatif karena kemampuan ini membantu wiraniaga dalam melihat situasi pelanggan dan berfikir dengan cara berbeda dalam menyelesaikan masalah yang mereka hadapi, lalu memilih ide yang akan menciptakan solusi efektif bagi pelanggan maupun perusahaan. Secara statistik skor

kinerja kelompok eksperimen mengalami peningkatan lebih dari 100%. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan kepala cabang yang menyatakan bahwa terlihat perubahan positif pada kelompok eksperimen dalam proses menjual dan menghadapi konsumen. Perubahan yang terlihat seperti (a). lebih berinisiatif dan bersemangat ketika promosi mencari konsumen; (b). lebih komunikatif menjelaskan produk dan mampu bernegosiasi menyarankan solusi lain kepada konsumen; (c). lebih berani dan percaya diri ketika berhadapan dengan konsumen; (d). lebih kreatif dalam merencanakan aksi penjualan dan melayani konsumen; (e). lebih disiplin, bertanggung jawab, dan lebih baik dalam penampilan fisik.

Pekerjaan menjual bisa sangat membuat frustrasi dan tidak menyenangkan; reaksi pelanggan bermacam-macam ketika ditawarkan produk mulai dari yang tidak mampu membeli, tidak menggunakan produk yang dijual dan tidak membutuhkan produk tersebut; berkeliling juga membutuhkan waktu dan energi (Moutinho & Chien, 2008). Tekanan-tekanan di tempat kerja merupakan realitas kerja yang harus dihadapi oleh setiap wiraniaga. Peningkatan kinerja wiraniaga dalam melakukan proses menjual didukung dengan wawancara kepada subjek penelitian. Pelatihan ini memberi kontribusi positif pada subjek, manfaat yang dirasakan antara lain seperti (a). lebih semangat dan optimis dalam bekerja; (b). lebih berpikir jernih, bijaksana dan tidak putus asa ketika menghadapi masalah; (c). lebih mampu menjelaskan produk dan memberikan solusi pada konsumen; (d). lebih percaya diri dan berfikiran terbuka ketika menemui tantangan. Secara umum subjek penelitian menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan sangat bermanfaat dan sangat mendukung tugas atau pekerjaan mereka ketika menemui hambatan dalam melakukan proses menjual. Hasil yang didapatkan belum maksimal secara kuantitas

penjualan, namun pengetahuan dan saran yang mereka dapatkan dalam pelatihan mampu meningkatkan kepercayaan diri atau keyakinan diri mereka ketika berhadapan dengan calon klien, sehingga mereka mengharapkan dilakukan pelatihan lagi secara rutin.

Pemasaran dikonsepsikan sebagai proses penawaran solusi kreatif pada masalah konsumen. Dengan mempelajari tahapan proses pemecahan masalah secara kreatif, diharapkan dapat membantu proses pemasaran (Titus, 2000). Graham (2005) menyarankan wiraniaga untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya, salah satunya adalah kemampuan pemecahan masalah secara kreatif. Kemampuan ini membantu wiraniaga dalam melihat situasi pelanggan dan berfikir dengan cara berbeda dalam menyelesaikan masalah yang mereka hadapi, lalu memilih ide yang akan menciptakan solusi efektif bagi pelanggan maupun perusahaan. Dari hasil wawancara dengan kepala cabang, setelah pelatihan wiraniaga dinilai lebih komunikatif dan menjelaskan produk dan mampu bernegosiasi menyarankan solusi lain kepada konsumen.

Berbeda dengan jenis pekerjaan lain, kinerja wiraniaga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal atau lingkungan. Kinerja secara umum merupakan fungsi dari kemampuan, dukungan, dan usaha. Lain halnya dengan *sales performance* yang merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan lingkungan, biasanya faktor lingkungan ini di luar kontrol wiraniaga seperti kondisi ekonomi, kompetisi dan konsumen (Futrell, 1999).

$Performance = f(Ability \times Support \times Effort)$

$Sales Performance = f(Ability \times Motivation \times Environment)$.

Dari hasil wawancara dengan kepala cabang, kinerja wiraniaga belum maksimal karena penjualan unit motor dipengaruhi banyak faktor yaitu (1). faktor wiraniaga seperti

kurangnya motivasi akibat rendahnya komisi, kurangnya keterampilan wiraniaga dalam menjual dan kurang pengetahuan wiraniaga tentang produk; (2). faktor produk seperti harga produk yang mahal, harga pasca jual yang rendah di pasaran, kurang diminati dan kalah saing dengan banyak kompetitor unggul; (3). faktor perusahaan seperti promosi kurang tepat sasaran, kredit bunga terlalu tinggi, stok unit tidak tersedia, dan banyaknya pengajuan kredit yang ditolak perusahaan leasing.

Pemberian pelatihan pada kelompok kontrol dijadwalkan pelaksanaannya setelah proses penelitian berakhir (*waiting-list*), namun hal ini tidak dapat terlaksana karena adanya perubahan organisasi yang terjadi di perusahaan. Pembagian daerah pemasaran tidak lagi berdasarkan area, perusahaan fokus pada sosialisasi perubahan sehingga pelatihan pada kelompok kontrol tidak dapat terlaksana. Terdapat beberapa batasan dan kelemahan dalam penelitian ini yang dapat dijadikan referensi bagi para peneliti selanjutnya. Pertama, adanya faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi subjek penelitian dan tidak dapat dikontrol oleh peneliti sehingga mempengaruhi hasil penelitian. Faktor tersebut dapat meliputi faktor-faktor internal subjek dan eksternal yang ada di sekitar subjek penelitian. Faktor internal subjek misalnya misalnya tipe kepribadian, jenis kelamin, pengalaman dan kondisi fisik (kesehatan). Faktor eksternal subjek misalnya kondisi lingkungan sosial (pengaruh keluarga, teman, atau masyarakat sekitar), kondisi lingkungan fisik (kondisi geografis, gangguan, resiko atau bahaya), kondisi perusahaan (produk, *market share*, manajemen). Kedua, penilaian kinerja dilakukan dalam kurun waktu yang relatif singkat (± 2 bulan) dengan dengan pengukuran mingguan. Dengan begitu belum dapat diketahui secara lengkap dampak jangka panjang dari pelatihan

pemecahan masalah terhadap kinerja wiraniaga. Ketiga, pengukuran kinerja wiraniaga hanya terfokus pada kuantitas penjualan sehingga belum dapat diketahui secara lebih lengkap bagaimana kinerja wiraniaga sebenarnya secara kualitas menjual seperti kemampuan presentasi, kemampuan komunikasi, kerapian penampilan, kedisiplinan, dll. Keempat, wiraniaga yang digunakan sebagai subjek penelitian berasal dari beberapa cabang yang memiliki karakteristik berbeda dan dinilai kinerjanya oleh kepala cabang yang berbeda pula, sehingga dalam penilaian kinerja subjektivitas penilaian masih tinggi karena belum ada standar baku. Kelima, *informed consent* yang diberikan kepada kelompok eksperimen sebelum manipulasi disinyalir dapat membuat bias hasil penelitian karena mencantumkan tujuan pelatihan dengan lugas.

Kesimpulan Dan Saran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan pemecahan masalah secara kreatif mampu meningkatkan kinerja wiraniaga. Peningkatan kinerja diikuti pula oleh peningkatan kemampuan pemecahan masalah secara kreatif pada kelompok eksperimen.

Keterbatasan dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan melakukan penelitian selanjutnya agar dapat menyempurnakan keterbatasan penelitian ini. Maka dari itu, peneliti menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Kepada kalangan profesional

Penting bagi pihak manajemen untuk memelihara kinerja wiraniaga dengan senantiasa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh wiraniaga. Perusahaan perlu menyediakan dan memberikan semua informasi atau pengetahuan yang dibutuhkan karyawan (wiraniaga) dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya. Informasi dan pengetahuan dapat diberikan dalam bentuk pelatihan,

seminar, *workshop* ataupun *sharing* bersama dengan rekan kerja atau atasan. Perusahaan juga perlu memenuhi kebutuhan wiraniaga dengan memberikan komisi yang layak sehingga mampu memotivasi mereka dalam bekerja. Perusahaan juga perlu melakukan survei pasar guna mengetahui perkembangan konsumen dan produk kompetitor sehingga dapat menentukan langkah selanjutnya.

2. Kepada peneliti selanjutnya diharapkan

- a) Dapat mengontrol faktor-faktor internal subjek misalnya tipe kepribadian, jenis kelamin, pengalaman dan kondisi fisik (kesehatan) sehingga tidak mempengaruhi hasil penelitian.
- b) Dapat melakukan pengukuran terhadap kinerja dengan frekuensi pengukuran yang lebih banyak (misalnya pada setiap bulan) serta periode waktu pengukuran yang lebih panjang (misalnya dalam rentang waktu 3 bulan atau lebih). Dengan begitu dapat diketahui secara lebih lengkap dampak jangka pendek maupun dampak jangka panjang dari pelatihan pemecahan masalah terhadap kinerja wiraniaga.
- c) Dapat melakukan pengukuran kinerja wiraniaga tidak hanya menggunakan penilaian kinerja berdasarkan kuantitas penjualan tapi juga dalam kualitas menjual seperti kemampuan presentasi, kemampuan komunikasi, kerapian penampilan, kedisiplinan, dll. Dengan begitu dapat diketahui secara lebih lengkap bagaimana kinerja wiraniaga sebenarnya.
- d) Dapat mencari tempat penelitian yang sudah memiliki penilaian kinerja yang baku atau subjek penelitian berada pada lokasi yang sama dan dinilai kinerjanya oleh orang yang sama sehingga hasilnya dapat dibandingkan.
- e) Dapat memberikan *informed consent* yang tidak mengarahkan atau mempengaruhi subjek penelitian untuk berperilaku sesuai dengan tujuan penelitian.

Daftar Pustaka

- Basadur, M., & Hausdorf, P. A. (1996). Measuring divergent thinking attitudes related to creative problem solving and innovation management. *Creativity Research Journal*, 9, 21–32.
- Basadur, M., Pringle, P., & Kirkland, D. (2002). Crossing cultures: Training effects on the divergent thinking attitudes of Spanish-speaking South American managers. *Creativity Research Journal*, 14, 395–408.
- Basadur, M., Pringle, P., Speranzini, G., & Bacot, M. (2000). Collaborative problem solving through creativity in problem definition: Expanding the pie. *Creativity and Innovation Management*, 9, 54–76.
- Berry, W. (2000). *Reward practice and performance management*. London: Sage Publication.
- Choplin, B., McCraty, R., Sundram, J., & Atkinson, M. (1999). *The effect of employee self-management training on personal and organizational quality*. Boulder Creek, CA: HeartMath Research Center, Institute of HeartMath.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Emery, C. F., Shermer, R. L., Hauck, E. R., Hsiao, E. T., & MacIntyre, N. R. (2003). Cognitive and psychological outcomes of exercise in a 1-year follow-up study of patients with chronic obstructive pulmonary disease. *Health Psychology*, 22, 598–604.
- Futrell, C. M. (1999). *Fundamentals of selling customers for lifes (sixth edition)*. New York: McGraw Hill.
- Graham, V. (2005). *Become a sales superstar: Critical areas to master*. Diunduh pada tanggal 21 Maret 2009 dari <http://www.myarticlearchive.com/articles/index.htm>.
- Isaksen, S. G., & Treffinger, D. J. (2004). Celebrating 50 years of reflective practice: Versions of creative problem solving. *Journal of Creative Behavior*. Diunduh pada tanggal 31 Mei 2009 dari <http://cpsb.com/cru/research/articles/Celebrating%2050%20Isak-Tref.pdf>
- Johnson, D.W., & Johnson, F.P. (2001). *Joining together: Group theory and group skills*. New York: Prentice Hill.
- Kotler, P. (2005). *Manajemen pemasaran* (B. Molan, Trans.). Jakarta: Indeks. (Buku asli diterbitkan 2003)
- Kristanto, Y. (2007). *Profesi sales, tantangan dan peluang bagi pencari kerja di Surabaya*. Diunduh pada tanggal 23 Juli 2009 dari <http://www.propertiguide.com/index.php?ct=artikel&id=20>
- Lewin, J. E., & Reed, C. A. (1998). *Creative problem solving in occupational therapy*. Philadelphia: Lippincott-Raven Publishers.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia* (D. Angelica, Trans.). Jakarta: Salemba Empat. (Buku asli diterbitkan 2004)
- Mitchell, W. E., & Kowalik, T. F. (1999). *Creative problem solving*. Diunduh pada tanggal 24 Maret 2009 dari <http://www.qub.ac.uk/directorates/sgc/learning/Resources/>

[Managingstress/Fileupload,119297,en.pdf](#).

- Moutinho, L., & Chien, C. S. (2008). *Problem in marketing: Applying key concepts and techniques*. London: SAGE Publication Ltd.
- Mumford, M. D., Supinski, E. P., Baughman, W. A., Costanza, D. P., & Threlfall, V. (1997). Process-based measures of creative problem-solving skills: V. Overall prediction. *Creativity Research Journal*, 10, 73–85.
- Palmon, R. R., Mumford, M. D., Boes, J. O., & Runco, M. A. (1997). Problem construction and creativity: The role of ability, cue consistency, and active processing. *Creativity Research Journal*, 10, 9-23.
- Pelsmacker, P. D., Geuens, M., & Bergh, V. D. (2001). *Marketing communications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Permata, N. (2007). Dinamika manajemen emosi sesuai tuntutan kerja (emotional labor) pada karyawan penjualan dan promosi (SPG). *Skripsi (tidak dipublikasikan)*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.
- Puccio, G. J. (1999). Creative problem solving preferences: Their identification and implications. *Creativity and Innovation Management*, 8, 171-178.
- Puccio, G. J., Firestien, R. L., Coyle, C., & Masucci, C. (2006). A review of the effectiveness of CPS training: A focus on workplace issues. *Creativity and Innovation Management*, 15, 19-33.
- Rackham, N. (2009). *How to build a world class sales force in 2009*. Diunduh pada tanggal 28 Maret 2009 dari <http://neilrackham.com/2009/01/how-to-build-a-world-class-sales-force-in-2009/>.
- Solso, R. S., Maclin, O. H., & Maclin, M. K. (2007). *Psikologi kognitif*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Suharnan. (2005). *Psikologi kognitif*. Surabaya: Penerbit Srikandi.
- Swa Digital. (2008). *Mengembalikan daya jual dan produktivitas: Artikel tanggal 24 November 2008*. Diunduh pada tanggal 13 Agustus 2009 dari <http://swa.co.id/2008/11/mengembalikan-daya-jual-dan-produktivitas/>
- Titus, P. A. (2000). Marketing and the creative problem-solving process. *Journal of Marketing Education*, 22, 225-235.
- Virja, D. G. (2009). *Mendongkrak penjualan: Artikel tanggal 30 Desember 2009*. Diunduh pada tanggal 5 Januari 2010 dari http://www.amadki.org/articles/archives/2009/12/30/dengan_cara_membangun_tim_sales_yang_tangguh/
- Wang, C. W., & Horng, R. Y. (2002). The effects of creative problem solving training on creativity, cognitive type and R & D performance. *R & D Management*, 32, 35–45.
- Wang, C. W., Horng, R. Y., Hung, S. H., & Huang, Y. C. (2004). The effects of creative problem solving training on cognitive process in managerial problem solving. *Problem and perspective in management*, 1, 101-112.