

658.81
yul
2 9

**ANALISIS PENGARUH UMPAN BALIK TERHADAP
KEJELASAN PERAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP
KINERJA TENAGA PENJUALAN**
(Studi Kasus pada PT. Serasi Autoraya, TRAC : Astra Rent A Car - Indonesia)



T E S I S

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
Pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**ERNI YULIANDA
C4A 000 230**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

UPT-POSTAL



Sertifikasi

Saya, Erni Yulianda, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik pribadi saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya berada di pundak saya.

Erni Yulianda

Maret 2003

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul:

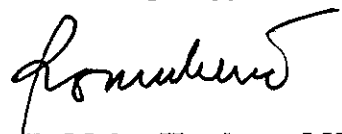
**ANALISIS PENGARUH UMPAN BALIK TERHADAP
KEJELASAN PERAN DAN PENGARUHNYA
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN**
(Studi Kasus pada PT. Serasi Autoraya, TRAC Astra Rent A Car - Indonesia)

Yang disusun oleh Erni Yulianda, NIM C4A 000 230
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 18 Maret 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

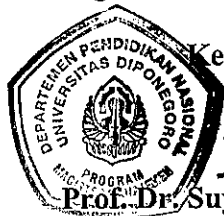
Pembimbing Utama


(Dra. Yoestini, Msi)

Pembimbing Anggota

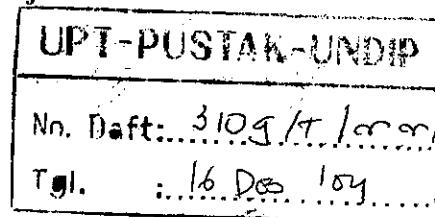

(Drs. R. Mulyo Hendarto, MSP)

Semarang, 18 Maret 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen



Ketua Program


Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



ABSTRACT

The tightly competition among many companies in this global economy era especially in marketing / sales requires the company's hardly effort to become the highest, the fastest and the best on its field. The company's success in managing resources related to sales force its owned will support the achievement of its target, goal and objective. Sales manager has an important role in actuating all of marketing function, because he must responsible to company sales performance. Hoped that the improving of sales force performance, will increase the company's sales growth. There are many factors which can influence company sales performance. One important factor called supervisory feedback by sales manager. This feedback describes sales manager's response, is done by sales manager based on his sales forces performance. Sales manager uses this feedback to formulate and to inform the role clarity of sales forces, in order to help them focusing on their right goals, and achieve higher performance.

This research uses primary data which collected from 115 respondent of sales forces PT. Serasi Autoraya, TRAC Astra Rent A Car Indonesia. Using SEM (Structural Equation Model) is to analyze the answer of distribute questioner from all respondent by e-mail.

The result of this research shows that all hypothesis is acceptable with proposed managerial implication that management PT. Serasi Autoraya, TRAC Astra Rent A Car especially sales manager should pay more attention to increase the sales performance by 2 starting points. The first point comes from positive and negative advisory feedback based on performance from sales manager to his sales forces, so that be expected will improve, develop and create higher motivation to sales person in order to achive better performance. The second main source comes from role clarity given by sales manager to sales forces, to add clearly description and direction so that sales person's achievement fits to expected target.

ABSTRAKSI

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global dewasa ini, terutama tenaga penjualan menuntut perusahaan untuk menjadi yang terdepan, tercepat dan terbaik di bidangnya. Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan yang dimiliki akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Manajer penjualan memegang peranan penting dalam pelaksanaan fungsi pemasaran karena mereka bertanggung jawab penuh atas kinerja penjualan perusahaan. Dengan berkembangnya kinerja tenaga penjualan, diharapkan kinerja perusahaan juga dapat ikut berkembang. Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja tenaga penjualan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah umpan balik dari manajer penjualan. Umpan balik merupakan tanggapan manajer terhadap kinerja tenaga penjualan. Manajer penjualan memegang peranan yang sangat penting untuk memberikan kejelasan peran kepada para tenaga penjual, sehingga hal tersebut dapat memfokuskan usaha mereka pada tujuan-tujuan yang tepat, yang kemudian mencapai kinerja yang lebih tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh umpan balik positif berdasarkan kinerja dan umpan balik negatif berdasarkan kinerja terhadap kejelasan peran kemudian menganalisis pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja tenaga penjualan.

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari responden sebanyak 115 tenaga penjualan yang ada pada perusahaan PT. Serasi Autoraya, TRAC : Astra Rent A Car seluruh Indonesia. Analisis dari jawaban angket yang disebarakan kepada responden dilakukan dengan menggunakan SEM (Structural Equation Modeling).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis-hipotesis yang diajukan pada penelitian diterima dengan implikasi manajerial yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajer PT. Serasi Autoraya, TRAC : Astra Rent A Car untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang dapat diawali dari dua sumber utama. Sumber utama yang pertama berasal dari umpan balik yang diberikan manajer penjualan terhadap tenaga penjualan, yang diharapkan dengan umpan balik positif maupun negatif berdasarkan kinerja tersebut akan memberikan dampak positif sebagai motivasi tersendiri bagi tenaga penjualan. Sumber utama yang kedua berasal dari kejelasan peran yang diberikan manajer penjualan kepada tenaga penjualan, dimana kejelasan peran yang telah mereka terima tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja penjualan mereka sendiri.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas segala berkah dan karunia-Nya, sehingga penulis diberikan kesempatan untuk menyelesaikan penyusunan Tesis ini.

Tesis ini dapat tersusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih atas segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis kepada :

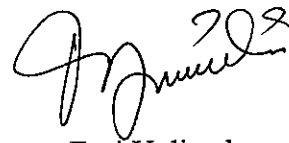
1. Bapak Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra.Yoestini Msi, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak Drs. R. Mulyo Hendarto MSP, selaku Dosen Pembimbing Anggota yang banyak membantu hingga selesainya tesis ini.
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Pengampu Program Studi MM UNDIP.
5. Segenap pengelola Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
6. Seluruh Pimpinan dan karyawan PT. Serasi Autoraya, TRAC : Astra Rent A Car.
7. Keluargaku, Papa dan Mama yang selalu memberikan doa dan semangat yang dicurahkan bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Mas Terry yang dengan penuh kesabaran dan kasihnya, selalu memberikan bantuan dan dukungannya hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
9. Semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan yang sangat berharga kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini tentunya masih banyak terdapat kekurangan dan kesalahan karena keterbatasan kemampuan penulis, untuk itu sebelumnya penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak demi perbaikan tesis ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, Maret 2003

Penulis

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Erni Yulianda', with a stylized flourish at the end.

Erni Yulianda
Nim. C4A 000 230

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan Draf Tesis	iii
Abstraksi	iv
Kata Pengantar	v
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Rumus	xii
Daftar Lampiran	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	6
1.4 <i>Outline</i> Tesis.....	7
1.5 Definisi-definisi Utama	8
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	 9
2.1 Konsep Dasar	10
2.1.1 Kejelasan Peran	10
2.1.2 Umpan Balik Positif Berdasarkan Kinerja	12
2.1.3 Umpan Balik Negatif Berdasarkan Kinerja	14
2.1.4 Kinerja Tenaga Penjualan	16

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model	18
2.3 Dimensionalisasi Variabel	19
2.4 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel	23
2.4.1 Hipotesis	23
2.4.2 Definisi Operasional Variabel	24
 BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Desain dan Obyek Penelitian	25
3.1.1 Desain Penelitian	25
3.1.2 Obyek Penelitian	26
3.2 Jenis dan Sumber Data	27
3.3 Populasi dan Sampel	28
3.4 Metode Pengumpulan Data	28
3.5 Teknik Analisis	29
 BAB IV ANALISIS DATA	42
4.1 Gambaran Obyek Penelitian	42
4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	42
4.2.1 Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori	43
4.2.2 Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)	43
4.2.3 Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran	43
4.2.4 Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Tehnik Estimasi	43
4.2.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen	45
4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen	48
4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)	51
4.2.5 Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi	53
4.2.6 Langkah 6 : Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	53
4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM	54

4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	55
4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract	59
4.2.7 Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model	62
4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis	64
 BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	66
5.1 Kesimpulan Hipotesis	69
5.1.1 Hubungan Umpan Balik Positif Berdasarkan	69
Kinerja terhadap Kejelasan Peran	
5.1.2 Hubungan Umpan Balik Negatif Berdasarkan	70
Kinerja terhadap Kejelasan Peran	
5.1.3 Hubungan Kejelasan Peran terhadap Kinerja	71
Tenaga Penjualan	
5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian	73
5.3 Implikasi Teoritis	74
5.4 Implikasi Manajerial	76
5.5 Keterbatasan Penelitian	79
5.6 Agenda Penelitian Mendatang	79
 DAFTAR REFERENSI	80
DAFTAR LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	18
Gambar 2.2 Variabel umpan balik positif berdasarkan kinerja.....	19
Gambar 2.3 Variabel umpan balik negatif berdasarkan kinerja.....	20
Gambar 2.4 Variabel kejelasan kerja.....	21
Gambar 2.5 Variabel kinerja tenaga penjualan.....	22
Gambar 3.1 Path Diagram.....	33
Gambar 4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen	45
Gambar 4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen	48
Gambar 4.3 Structural Equation Model	50

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Pencapaian Target Penjualan TRAC	4
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel	24
Tabel 2.2 Data Jumlah Marketing Officer	25
Tabel 3.1 Variabel dan dimensi-dimensinya.....	32
Tabel 3.2 Model Persamaan Struktural	33
Tabel 3.3 Model Pengukuran	34
Tabel 3.4 Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS	39
Tabel 3.5 Goodness of Fit Index	40
Tabel 4.1 Sample Covariances – Estimates	44
Tabel 4.2 Index Pengujian Kelayakan	48
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen	
Tabel 4.3 Regression Weights	48
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen	
Tabel 4.4 Index Pengujian Kelayakan	49
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen	
Tabel 4.5 Regression Weights	49
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen	
Tabel 4.6 Regression Weights Structural Equation Model	52
Tabel 4.7 Index Pengujian Kelayakan Structural Equation Model	52
Tabel 4.8 Descriptive Statistics	55
Tabel 4.9 Assessment of Normality	57
Tabel 4.10 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index	58
Tabel 4.11 Standardized Residual Covariances	62
Tabel 4.12 Estimasi Parameter Regression Weights	63

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang Penelitian

Dengan memasuki era pasar bebas yang penuh dengan persaingan saat ini, semakin jelas terlihat bahwa setiap perusahaan pasti memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya untuk jangka panjang. Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global dewasa ini, terutama di bidang pemasaran menuntut perusahaan untuk menjadi yang terdepan, tercepat dan terbaik di bidangnya. Hal ini ditandai dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi dalam merebutkan pelanggan, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan pilihan strategik di bidang manajemen pemasaran sehingga mampu beradaptasi di dalam lingkungan yang dinamis. Hal ini sangat perlu dilakukan suatu perusahaan mengingat setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya untuk jangka panjang. Melihat kenyataan itu, sumber daya perusahaan harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis untuk menghasilkan *superior value* bagi pelanggan (Augusty F.T., 2000).

Fungsi pemasaran sering dianggap sebagai ujung tombak keberhasilan perusahaan, bertugas untuk menetapkan serta menerapkan strategi pemasaran secara umum dan menyeluruh yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Manajer penjualan memegang peranan penting dalam pelaksanaan fungsi pemasaran karena mereka bertanggung jawab penuh atas kinerja

penjualan perusahaan. Oleh karena itu manajer penjualan diharapkan mempelajari sebanyak mungkin penelitian yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan sumberdayanya untuk mencapai kinerja penjualan yang optimal, melalui pembelajaran faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan, karena tenaga penjualan memainkan peran yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan penjualan bagi beberapa perusahaan.

Manajer penjualan dapat melakukan kontrol output dengan memonitor tingkat penjualan tenaga penjual, gross profit, dan memberi mereka umpan balik atas output tersebut. Seorang manajer penjualan dapat melakukan proses kontrol dengan memonitor strategi penjualan tenaga penjual dan prosedur kerja. Umpan balik merupakan tanggapan manajer terhadap kinerja tenaga penjualan. Menurut Jaworski dan Kohli (1991, p.191), ada dua bentuk umpan balik yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, yaitu umpan balik perilaku (*behavior supervisory feedback*) dan umpan balik keluaran (*output supervisory feedback*). Sedangkan hasil penelitian Sujan, Weitz dan Kumar (1994) mengatakan umpan balik bisa berupa umpan balik positif dan umpan balik negatif.

Manajer penjualan melalui umpan balik tersebut berusaha keras untuk membentuk kondisi sumber daya manusia yang kreatif dan dinamis secara terus menerus untuk menciptakan dan membina kehidupan kerja yang berkualitas serta kemampuan meningkatkan kekuatan penjualannya (Tyagi, 1985 ; p. 76).

Dengan memberikan umpan balik bagi bawahannya, seorang manajer penjualan dapat menjadi contoh positif yang membantu, membimbing tenaga penjualan untuk melewati kondisi penjualan yang tidak menentu. Teknik menjual yang spesifik dari seorang manajer penjualan secara personal mampu

memperlihatkan secara nyata terjadinya proses penjualan atau melalui *one on one training* (training secara personal). Hal ini dapat dijadikan satu dengan nilai-nilai dan kepercayaan seorang manajer yang mana akan membimbing tenaga penjualan untuk bekerja keras, berperilaku etis dan loyal pada perusahaan. Sujan, Weitz & Kumar (1994, p. 174) menyatakan bahwa umpan balik dari manajer penjualan berpengaruh dan mampu meningkatkan kinerja tenaga-tenaga penjualannya.

Seorang tenaga penjual yang merasakan umpan balik dari manajer penjualannya dan dirasakannya akurat, akan menggunakan informasi tersebut untuk menyesuaikan dan membawa pada kejelasan peran yang lebih baik. Kejelasan peran merupakan salah satu alat untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh seseorang. Penelitian-penelitian terdahulu menyatakan bahwa akibat negatif dari ketidakjelasan peran mampu mengganggu pencapaian hasil/sasaran yang diinginkan (Breaugh dan Colihan, 1994 ; p.191). Hubungan kejelasan peran dengan kinerja disini diharapkan tenaga penjual dengan jelas mengerti tentang apa yang diharapkan dari mereka untuk dicapai, sehingga hal tersebut dapat memfokuskan usaha mereka pada tujuan-tujuan yang tepat, yang kemudian mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian manajer penjualan dipandang memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu topik penelitian ini menarik untuk diteliti lebih lanjut dalam lingkup penelitian yang berbeda. Kinerja manajemen penjualan pada umumnya diukur dengan seberapa besar unit barang yang dapat terjual. Dalam praktek bisnis tidak selalu target penjualan dapat dicapai dengan mudah, sehingga kesenjangan antara target dan

pencapaian sangat dimungkinkan terjadi. Kondisi kinerja penjualan perusahaan selama beberapa tahun pada PT. Serasi Autoraya, TRAC : Astra Rent A Car terlihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Pencapaian Target Penjualan TRAC Astra Rent A Car
Leasing Division
1999 - 2002

No.	Tahun	Target (Rp)	Penjualan (Rp)	Pencapaian (%)
1	1999	172.219.423.000	138.751.677.286,6	77.42
2	2000	198.728.661.000	159.400.258.988,1	80.21
3	2001	242.590.734.000	188.420.223.831,8	77.67
4	2002	279.382.945.000	204.731.822.096	73.28

Sumber : Data Primer Trac Astra Rent A Car, diolah.

Tabel di atas memperlihatkan adanya indikasi penurunan pencapaian target penjualan, seperti yang terjadi pada tahun 2000, 2001, 2002, sekalipun penjualannya sendiri tetap mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Penurunan pencapaian target penjualan merupakan salah satu indikasi kurang optimalnya kinerja penjualan yang dilakukan tenaga penjualan TRAC Astra Rent A Car.

Penelitian-penelitian terdahulu mengatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja tenaga penjualan adalah diberikannya umpan balik oleh manajer penjualan kepada tenaga penjualannya (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994 ; Jaworski dan Kohli, 1991). Dimana umpan balik merupakan tanggapan manajer atas kinerja tenaga penjualannya (Jaworski dan Kohli, 1991; p. 191). Umpan balik tersebut bermanfaat bagi tenaga penjualan untuk menyesuaikan diri dan membawa mereka kepada kejelasan peran yang merupakan salah satu alat penting dalam rangka pencapaian sasaran

dan tujuan, agar mereka mengerti apa yang diharapkan dari mereka, dapat memfokuskan usaha mereka sesuai dengan tujuan yang tepat dan mencapai kinerja yang lebih baik. Ketidakjelasan peran akan mempengaruhi pencapaian hasil atau sasaran yang diharapkan (Breaugh dan Colihan, 1994 ; p. 191).

Walaupun motivasi yang kuat untuk meneliti umpan balik pengawasan adalah karena pengaruhnya terhadap kinerja penjualan, terdapat alasan-alasan lain untuk dilakukannya penelitian tentang hal ini. Penelitian Anderson dan Oliver (1987 ; p. 76) dan Jaworski dan Mac Innis (1989 ; p. 408) menyatakan bahwa alternatif jenis umpan balik mungkin memberi pengaruh yang berbeda terhadap ketegangan kerja tenaga penjual, komitmen organisasional dan sebagainya.

Efek-efek yang berbeda atas umpan balik dari lingkup terdekat ini masih belum banyak mendapat perhatian di dalam penelitian-penelitian sampai saat ini. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki secara empiris akibat dari jenis-jenis umpan balik terhadap kejelasan peran dan kinerja tenaga penjual.

1. 2. Perumusan Masalah

Dari apa yang telah dikemukakan di atas, dirumuskanlah masalah penelitian yaitu : bagaimana pengaruh umpan balik positif dan umpan balik negatif terhadap kejelasan peran dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan.

1. 3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. 3.1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh umpan balik positif terhadap kejelasan peran.
2. Menganalisis pengaruh umpan balik negatif terhadap kejelasan peran.
3. Menganalisis pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja tenaga penjualan.

1. 3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Berguna dalam membantu dan memberikan ilmu pengetahuan kepada akademisi mengenai manajer penjualan dalam rangka mempengaruhi kinerja penjualan tenaga penjualan.
2. Berguna dalam membantu dan memberi manfaat praktis bagi berbagai pihak (penyusun, perusahaan yang diteliti, dan bagi kemajuan pihak-pihak yang memerlukannya) tentang bagaimana manajer penjualan meningkatkan kinerja tenaga penjualannya.

1. 4. Outline Tesis

Untuk memberikan gambaran isi penelitian secara keseluruhan maka disajikan outline penelitian ini sebagai berikut :

- Bab I. Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi penelitian, outline penelitian, dan definisi-definisi utama.

- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian

Bab ini berisi pendahuluan, uraian tentang umpan balik positif, umpan balik negative, kejelasan peran dan kinerja tenaga penjualan dilanjutkan dengan hipotesis dan kerangka pemikiran teoritis serta definisi operasional variabel.

- Bab III. Metode Penelitian

Bab ini berisi pendahuluan, desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

- Bab IV. Analisis Data

Bab ini berisi pemaparan tentang gambaran umum objek penelitian, proses dan hasil analisis data serta penyajian hipotesis penelitian.

- Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan.

Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

1. 5. Definisi-Definisi Utama

1. Umpan balik positif berdasarkan kinerja adalah umpan balik yang dapat berfungsi motivasional maupun informasional dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan kepuasan tenaga penjual. (Jaworski dan Kohli, 1991 ; p. 190). Umpan balik positif adalah suatu bentuk pengakuan atas sebuah pekerjaan yang baik.
2. Umpan balik negatif berdasarkan kinerja adalah umpan balik yang fungsinya lebih bersifat informatif, tapi tidak berfungsi motivasional, dan sedikit memberi pengaruh, paling kuat terhadap kinerja keseluruhan (Jacoby, 1984 ; Weitz, Sujan dan Sujan, 1986).
3. Kejelasan peran adalah suatu bentuk global yang mengacu pada sejauh mana tenaga penjual telah mengerti dengan jelas tentang output apa yang harus mereka hasilkan dan bagaimana mereka diharapkan melakukan pekerjaannya (Kohli 1989 ; p. 424). Kejelasan peran mengarah pada sejauh mana seorang tenaga penjual tanggap terhadap hasil-hasil yang diharapkan dapat dicapai (Teas, 1983; p.85).
4. Kinerja Tenaga Penjualan adalah suatu tingkat atau derajat keberhasilan tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan (Churchill dalam Rich, 1997 ; p. 32).

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Kinerja mengacu pada prsetasi seseorang yang diukur berdasarkan standar/ kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja tenaga penjualan yang tinggi, terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja tenaga penjualan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah umpan balik dari manajer penjualan (Sujan, Weitz dan Kumar 1994 ; Jaworski dan Kohli, 1991). Apabila karyawan menerima umpan balik dari para pengawas yang dipercaya, mereka mempunyai informasi atau motivasi untuk bekerja dengan baik.

Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan keefektifan tenaga penjualan dalam memelihara hubungan dengan para pelanggan adalah umpan balik manajer penjualan (Jaworski, Kohli, 1991 ; p. 190). Terdapat banyak sekali alasan mengapa umpan balik manajer penjualan berperan penting terhadap tenaga penjualan. Pekerjaan tenaga penjualan adalah pekerjaan yang menantang, terutama karena mereka bekerja secara mandiri diluar lingkup perusahaan mereka dan harus berurusan dengan permintaan dan keinginan yang bermacam-macam. Dengan umpan balik dari manajer penjualan dapat memberikan contoh positif yang dapat mengarahkan tenaga penjualan untuk bekerja dengan lebih efektif.

2. 1. Konsep Dasar

2. 1.1. Kejelasan Peran

Kejelasan peran merupakan salah satu alat yang dimiliki individu untuk mencapai sasaran yang diinginkan yang dapat mempengaruhi prestasi kerjanya. Breaugh dan Colihan (1994, p.191) mengatakan kejelasan peran sebagai kebutuhan seseorang untuk mengurangi ketidakjelasan atas sesuatu pekerjaan merupakan pembentuk utama perilaku manusia. Kejelasan kerja merupakan syarat penting bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam penelitiannya Kohli (1989 ; p. 424) dan Teas (1983 ; p. 85) menyatakan, bahwa kejelasan peran dianggap sebagai bentuk global mengacu pada sejauhmana tenaga penjual telah mengerti dengan jelas tentang output apa yang harus mereka hasilkan dan bagaimana mereka diharapkan melakukan pekerjaan. Greller dan Martin M. (1980 ; p. 24) mengatakan sebagai tambahan, umpan balik memberikan informasi penilaian terhadap tenaga penjual tentang bagaimana ia telah melakukan kinerja yang diharapkan dapat mereka laksanakan dan oleh karenanya dapat mengurangi ketidakpastian tenaga penjual tentang tingkat kinerja yang diharapkan. Hal tersebut menyatakan bahwa umpan balik secara positif berhubungan dengan kejelasan peran.

Beberapa dukungan terhadap hubungan antara umpan balik dan kejelasan peran terdapat dalam penelitian terdahulu yang memfokuskan pada pengaruh umpan balik pengawasan umum terhadap kejelasan peran tenaga penjual (Teas, 1983 ; p. 87, Teas, Wacker dan Hughes, 1979 dalam Jaworski dan Kohli, 1991 ; p. 191). Hubungan kejelasan peran dengan kinerja disini diharapkan tenaga

penjual dengan jelas mengerti tentang apa yang diharapkan dari mereka untuk dicapai, sehingga hal tersebut dapat memfokuskan usaha mereka pada tujuan-tujuan yang tepat, yang kemudian mencapai kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian tenaga penjual yang diberitahukan tujuan-tujuannya dengan jelas lebih termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut.

Seorang tenaga penjual yang merasakan umpan balik dari manajer penjualannya dirasakannya valid/ akurat, maka dia akan menggunakan informasi tersebut untuk menyesuaikan dan membawa pada kejelasan peran yang lebih baik. Kejelasan peran merupakan salah satu alat untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh seseorang. Penelitian-penelitian terdahulu menyatakan bahwa akibat negatif dari ketidakjelasan peran mampu mengganggu pencapaian hasil/ sasaran yang diinginkan (Breaugh dan Colihan, 1994 ; p.191).

2. 1.2. Umpan Balik Berdasarkan Kinerja

2. 1.2.1. Umpan Balik Positif Berdasarkan Kinerja

Umpan balik yang memfokuskan pada hasil akhir yang dicapai oleh tenaga penjual (contoh : penjualan, profit) diduga berfungsi sebagai isyarat yang memperingatkan tenaga penjual akan pentingnya beberapa sasaran yang diharapkan menjadi fokus mereka (Dalton, 1971 dalam Dubinsky, 1986 ; p. 198, dan Herold, 1985 ; p. 290).

Manajer penjualan melakukan monitor atas hasil-hasil yang dikirimkan oleh tenaga penjual, menetapkan deviasi berdasarkan tujuannya, dan memberikan umpan balik terhadap tenaga penjual (Anderson dan Oliver, 1987 ; p. 78). Isi dari umpan balik tersebut bertujuan untuk mengingatkan tenaga

penjual mengenai tingkat/ level atas hasil-hasil yang diharapkan mereka capai dan seberapa baik mereka mengerjakannya didasarkan pada harapan-harapan tersebut.

Umpan balik manajer penjualan meningkatkan kejelasan peran tenaga penjual, yang selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka. Jadi umpan balik manajer penjualan menjadi fungsi informasional dengan mengingatkan bawahannya atas hal-hal yang 'benar' yang harus ditekankan, yang akan meningkatkan kinerja (Ilgen, Fisher and Taylor, 1979 dalam Jaworski dan Kohli, 1991 ; p. 192, dan Larson, 1984 ; p. 44). Beberapa ahli berpendapat bahwa umpan balik juga dapat meningkatkan kinerja dari bawahannya dengan menjadikannya berfungsi motivasional. Intinya, hal-hal yang ada/ yang dikatakan dalam umpan balik mengingatkan para bawahan bahwa kinerja mereka dimonitor dan bahwa akan diberikan penghargaan (atau sanksi) berdasarkan kinerja mereka, yang akhirnya dapat memotivasi mereka untuk bekerja pada level yang lebih tinggi.

Umpan balik positif berfungsi sebagai insentif karena umpan balik tersebut menyatakan pada para pekerja bahwa kemungkinan mereka akan menerima penghargaan di masa datang, dengan demikian dengan adanya umpan balik positif dari manajer penjualan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik lagi.

Umpan balik dinyatakan dapat meningkatkan kinerja melalui pengaruh informasional dan motivasionalnya. (Kohli dan Jaworski, 1991 ; p. 190). Dugaan bahwa umpan balik memiliki efek informasional pada tenaga penjual (contoh, meningkatkan kejelasan peran mereka) yang membuat mereka dapat

menerima/ merasa bahwa umpan balik tersebut relevan dan akurat. Dengan kata lain, hubungan antara umpan balik dan kejelasan peran dapat terjadi melalui penerimaan tenaga penjual atas umpan balik yang diberikan oleh manajer penjualan mereka. Demikian juga, semakin besar penerimaan tenaga penjual atas umpan balik manajer penjualan, semakin besar pula umpan balik memiliki efek motivasional pada tenaga penjual. Jadi hubungan langsung antara umpan balik dan kinerja (mencerminkan efek motivasional) mungkin dipengaruhi oleh penerimaan tenaga penjual atas umpan balik.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa para manajer penjualan memegang peranan yang sangat penting untuk memberikan kejelasan peran kepada para tenaga penjualan yang menjadi tanggung jawab mereka melalui kemampuan dari para manajer penjualan memberikan umpan balik positif. Dengan adanya kemampuan yang tinggi dari manajer penjualan dalam memberikan umpan balik positif akan meningkatkan kejelasan peran dari para tenaga penjualan yang akan diukur dalam penelitian ini melalui beberapa indikator umpan balik positif dari manajer penjualan yang akan dinilai oleh tenaga penjualan yang bersangkutan. Perwujudan atau bentuk dari umpan balik dapat berupa pemberian informasi, penghargaan dan peringatan (Challagalla dan Shervani, 1996). Sedangkan hasil penelitian Sujan, Weitz dan Kumar (1994) mengatakan umpan balik bisa berupa umpan balik positif dan umpan balik negatif. Umpan balik positif dari manajer penjualan akan meningkatkan kejelasan peran tenaga penjual dengan jalan pemberian penghargaan bagi tenaga penjual.

Berdasarkan susunan pemikiran tersebut, maka hipotesis yang muncul adalah :

H1 : Semakin tinggi kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik positif , maka akan semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjual.

2. 1.2.2. Umpan Balik Negatif Berdasarkan Kinerja

Efek yang ada pada umpan balik diduga tetap ada tanpa melihat apakah umpan balik tersebut negatif ataupun positif, karena baik umpan balik positif maupun negatif memberikan informasi tentang apa yang diharapkan dan apa yang tidak terhadap tenaga penjual. Umpan balik dari manajer penjualan adalah mekanisme yang berguna untuk mengontrol kinerja tenaga penjual (Teas, 1983 ; p. 85). Kontrol terhadap tenaga penjualan disini terutama kontrol pengawasan yang dilakukan pada tahapan proses input maupun outputnya (Jaworski, 1988 ; p. 34).

Umpan balik negatif dapat menjelaskan hasil-hasil yang diharapkan dapat mereka capai, tetapi umpan balik tersebut bersifat seperti panduan bagi tenaga penjual yang seolah tak mampu memikirkannya sendiri tentang bagaimana hasil-hasil tersebut dapat dicapai. Umpan balik negatif yang diberikan manajer penjualan pada tenaga penjual dapat mengakibatkan mereka mendapatkan sanksi di masa yang akan datang karena kinerja mereka yang dibawah standar, yang kemudian akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik lagi agar terhindar dari sanksi di masa datang.

Tenaga penjual yang menerima umpan balik negatif dari manajer mereka akan merasa tidak senang dengan manajer mereka. Bagaimanapun juga tenaga penjual akan menerima dengan baik pengawasan terhadap mereka yang telah menunjukkan kinerja dibawah standar, yang selanjutnya memperingatkan mereka untuk selalu meningkatkan kinerjanya di masa depan agar tidak kehilangan pekerjaan. Umpan balik negative berfungsi membantu tenaga penjual untuk memahami mengapa mereka tidak mampu menghasilkan transaksi dengan pelanggan tertentu dan bagaimana mereka mampu mendekati pelanggan di masa yang akan datang.

Umpan balik negatif memungkinkan tenaga penjual untuk mempelajari cara-cara yang lebih baik untuk melakukan suatu pekerjaan, yang selanjutnya dapat meningkatkan kompetensi mereka secara keseluruhan.

Dengan kata lain pengawasan yang ketat dari manajer cenderung memotivasi tenaga penjual melakukan tugas pekerjaan dengan baik dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh manajer. Hasil penelitian Jaworski dan Kohli , 1991; p. 192) mengatakan umpan balik negatif dari manajer penjualan akan meningkatkan kejelasan peran tenaga penjual melalui pemberian surat peringatan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa para manajer penjualan memegang peranan yang sangat penting untuk memberikan kejelasan peran kepada para tenaga penjualan yang menjadi tanggung jawab mereka melalui kemampuan dari para manajer penjualan memberikan umpan balik negatif. Kemampuan yang tinggi dari manajer penjualan dalam memberikan umpan balik negatif akan meningkatkan kejelasan peran dari para tenaga penjualan.

Berdasarkan susunan pemikiran tersebut, maka hipotesis yang muncul adalah :

H2 : Semakin tinggi kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik negatif , maka akan semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjual.

2. 1.3. Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja adalah variable standar yang paling luas dipelajari dalam perilaku organisasi dan literature Sumber Daya Manusia (Rich, 1997, p. 322). Kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996 p. 95). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks sales atau penjualan yang mana kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan, penelitian yang menguji kinerja tenaga penjualan telah menciptakan aliran penelitian empirik yang berlangsung secara terus menerus (Rich, 1997, p.322)

Kinerja tenaga penjualan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mereka atau produktivitas mereka dalam memenuhi atau meningkatkan volume penjualan yang ditargetkan pada mereka (Rich, 1997, p. 320). Terdapat aspek – aspek lain yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan seperti misalnya kegiatan tenaga penjualan menjalin hubungan dengan pelanggan. Dimana sebenarnya kegiatan tersebut tidak berhubungan langsung dengan penjualan dalam jangka pendek, tetapi keberhasilan mereka menjalin hubungan dengan pelanggan akan meningkatkan penjualan dalam jangka panjang.

Riset-riset yang ada menurut Ilgen, Fisher, dan Taylor (1979 dalam Jaworski dan Kohli, 1991 ; p. 195) cenderung menganggap kaitan antara umpan balik dan kinerja sebagai hubungan stimulus/ perangsang dan respon/ tanggapan yang sederhana, tanpa melihat berbagai faktor yang menengahi hubungan tersebut.

Selanjutnya Jaworski dan Kohli (1994 ; p. 193) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh manajer penjualan yang bertindak sebagai pihak yang memberikan arahan, kritik, saran dan umpan balik kepada tenaga penjualan mereka. Manajer penjualan yang secara aktif berperan dalam memberikan arahan yang positif kepada tenaga penjualan dapat meningkatkan kemampuan menjual dari tenaga penjual mereka, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

Lebih jauh lagi menurut Larson (1984 ; p.42) umpan balik positif secara inheren mewakili sebuah bentuk penghargaan, dan umpan balik negatif sebagai bentuk hukuman dan umpan balik positif maupun negatif tersebut dapat dikatakan mendorong tenaga penjual untuk bekerja dengan lebih baik. Jadi tenaga penjual cenderung memperbaiki kekuatan (atau kelemahan) kinerja mereka untuk mencapai kualitas tertentu atas usaha dan strategi mereka sendiri dan tidak dipicu oleh kondisi external seperti oleh kebijakan harga dari perusahaan atau adanya aksi-aksi dari pesaing. Pada akhirnya perbaikan internal dapat lebih mendorong tenaga penjual untuk bekerja dengan lebih baik lagi (Sujan, 1986 ; p. 45). Tenaga penjual yang tidak memperoleh kejelasan peran dari manajer penjualannya akan merasakan ketegangan, kegelisahan, dan ketidakpuasan yang akan berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan.

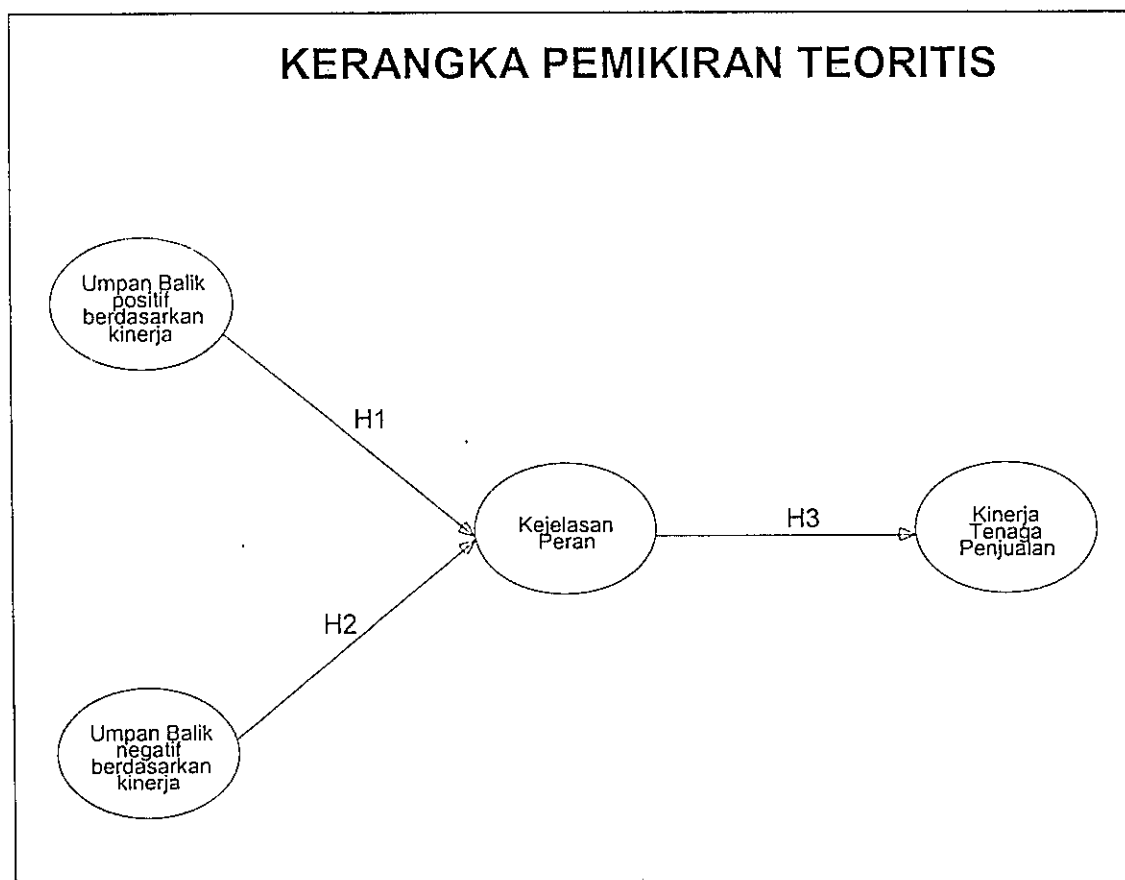
Oleh karena itu, kinerja tenaga penjualan akan diukur dalam penelitian ini melalui beberapa indikator kinerja yang akan dinilai oleh tenaga penjualan yang bersangkutan.

Berdasarkan susunan pemikiran tersebut, maka hipotesis yang muncul adalah :

H3 : Semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja mereka.

2. 2. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka yang telah diuraikan di atas maka kerangka Pemikiran Teoritis yang dikembangkan pada penelitian ini seperti gambar dibawah ini :

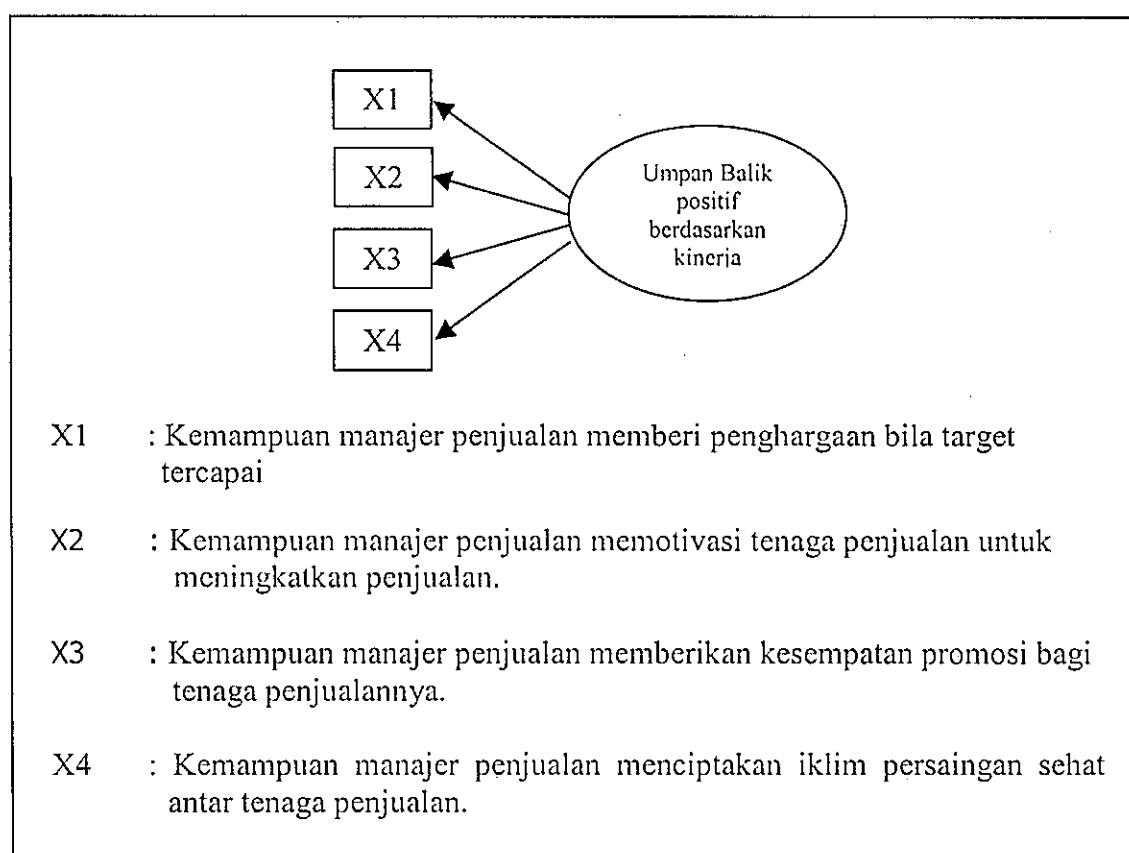


2. 3. Dimensionalisasi Variabel

Variabel umpan balik positif berdasarkan kinerja dibentuk oleh empat indikator yaitu : kemampuan manajer penjualan memberi penghargaan bila target tercapai, kemampuan manajer penjualan memotivasi tenaga penjualan untuk meningkatkan penjualan, kemampuan manajer penjualan memberikan kesempatan promosi bagi tenaga penjualannya, kemampuan manajer penjualan menciptakan iklim persaingan sehat antar tenaga penjualan.

Gambar 2.2

Dimensi-dimensi dari variabel umpan balik positif berdasarkan kinerja

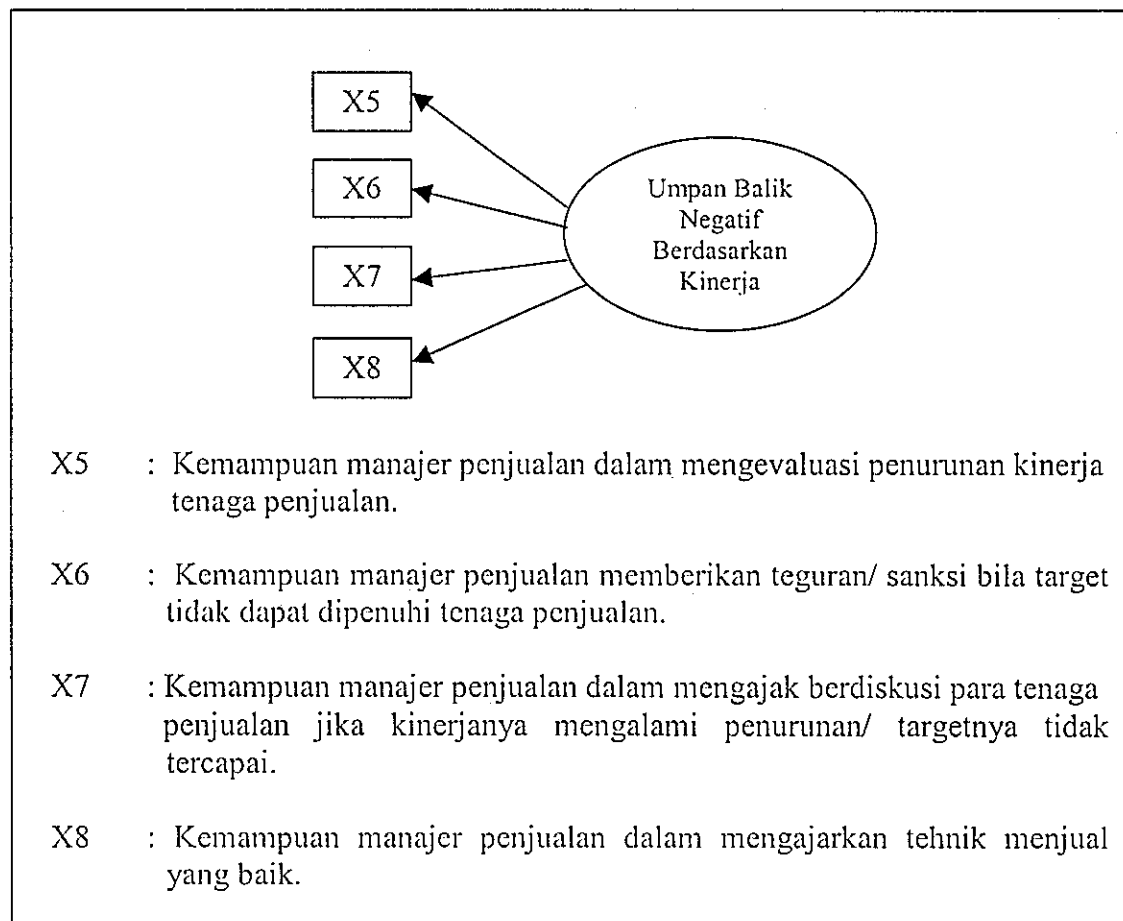


Sumber : Ilgen, Fisher, and Taylor, 1979; Teas, Wacker and Hughes, 1979 dalam Jaworski and Kohli, 1991, p.192 di kembangkan untuk penelitian ini.

Variabel umpan balik negatif berdasarkan kinerja dibentuk oleh empat indikator yaitu : kemampuan manajer penjualan dalam mengevaluasi penurunan kinerja tenaga penjualan, kemampuan manajer penjualan memberikan teguran/ sanksi bila target tidak dapat dipenuhi tenaga penjualan, kemampuan manajer penjualan dalam mengajak berdiskusi para tenaga penjualan jika kinerjanya mengalami penurunan/ targetnya tidak tercapai, kemampuan manajer penjualan dalam mengajarkan tehnik menjual yang baik.

Gambar 2.3

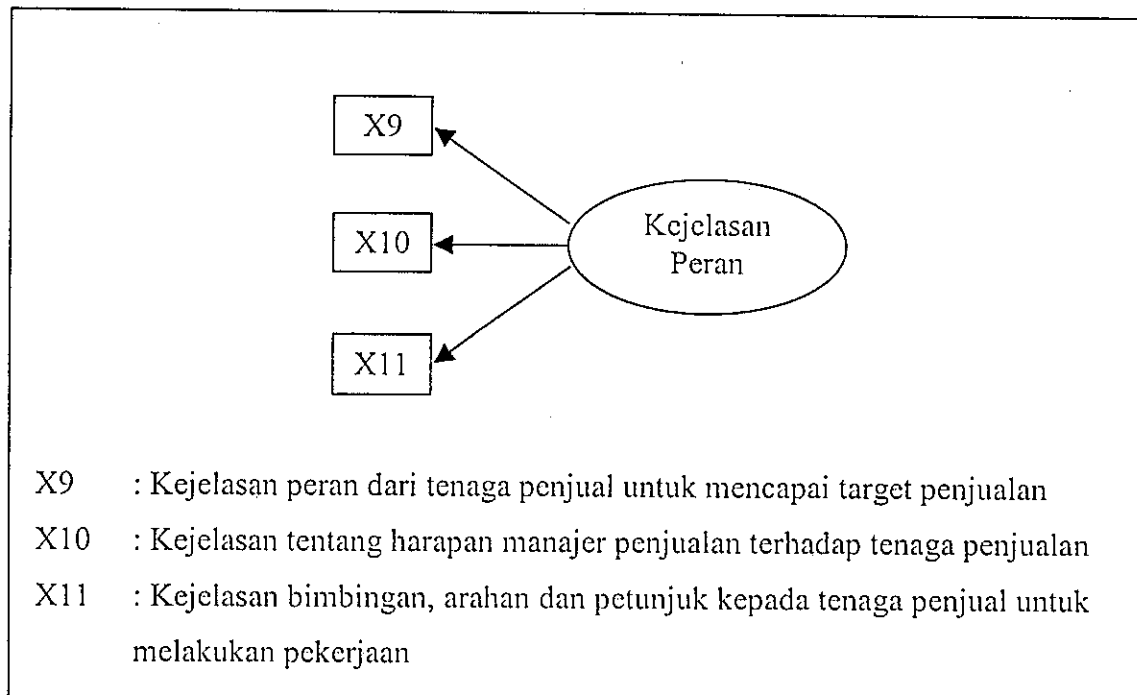
Dimensi-dimensi dari variabel umpan balik negatif berdasarkan kinerja



Sumber : Ilgen, Fisher, and Taylor, 1979; Teas, Wacker and Hughes, 1979 dalam Jaworski and Kohli, 1991, p.192 di kembangkan untuk penelitian ini.

Variabel kejelasan peran dibentuk oleh tiga indikator yaitu : kejelasan peran dari tenaga penjual untuk mencapai target penjualan, kejelasan tentang harapan manajer penjualan terhadap tenaga penjualan, kejelasan bimbingan, arahan dan petunjuk kepada tenaga penjual untuk melakukan pekerjaan.

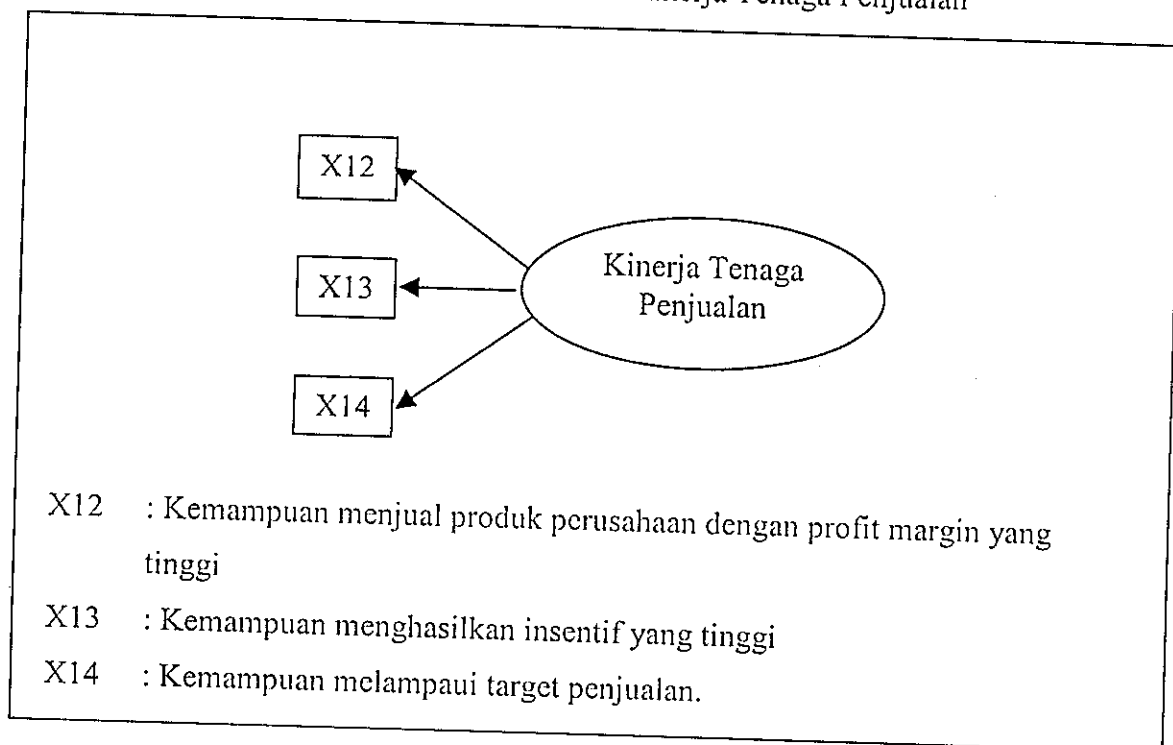
Gambar 2.4
Dimensi-dimensi dari variabel kejelasan kerja



Sumber : Bagozzi, 1980 ; Behrman, Bigoness, and Perreault, 1981 dalam Jaworski and Kohli, p. 192 & Teas, Wacker and Hughes, 1979 dalam Kohli and Jaworski, 1994, p.83 dikembangkan untuk penelitian ini.

Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh tiga indikator yaitu : kemampuan menjual produk perusahaan dengan profit margin yang tinggi, kemampuan menghasilkan insentif yang tinggi, dan kemampuan melampaui target penjualan.

Gambar 2.5
Dimensi-dimensi dari variabel Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Sujan, Weitsz, Kumar ; 1994, p. 267 & Churchill dalam Rich ; 1997, p.32 & Rich ; 1997, p. 32 dikembangkan untuk penelitian ini.

2. 4. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2. 4.1. Hipotesis

Dari uraian dan kerangka Pemikiran Teoritis tersebut diatas maka hipotesisnya adalah sebagai berikut :

- H1 : Semakin tinggi kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik positif , maka akan semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjual.
- H2 : Semakin tinggi kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik negatif , maka akan semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjual.
- H3 : Semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja mereka.

2. 5.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Skala
Umpan Balik Positif Berdasarkan Kinerja	Umpan balik positif berdasarkan kinerja adalah umpan balik yang dapat berfungsi motivasional maupun informasional dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan kepuasan tenaga penjual.	10 point skala pada 4 item untuk mengukur umpan balik positif berdasarkan kinerja
Umpan Balik Negatif Berdasarkan Kinerja	Umpan balik negatif berdasarkan kinerja adalah umpan balik yang fungsinya lebih bersifat informatif, tapi tidak berfungsi motivasional, dan sedikit memberi pengaruh, paling kuat terhadap kinerja keseluruhan.	10 point skala pada 4 item untuk mengukur umpan balik negatif berdasarkan kinerja
Kejelasan Peran	Kejelasan peran adalah suatu bentuk global yang mengacu pada sejauh mana tenaga penjual telah mengerti dengan jelas tentang output apa yang harus mereka hasilkan dan bagaimana mereka diharapkan melakukan pekerjaannya. Kejelasan peran mengarah pada sejauh mana seorang tenaga penjual tanggap terhadap hasil-hasil yang diharapkan dapat dicapai .	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kejelasan peran
Kinerja Tenaga Penjualan	Kinerja Tenaga Penjualan adalah suatu tingkat atau derajat keberhasilan tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan	10 point skala pada 3 item untuk mengukur kinerja tenaga penjualan

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis.

3.1 Desain dan Obyek Penelitian

3.1.1 Desain Penelitian

Berdasarkan orientasi desain penelitian yang dikembangkan oleh Miller (dalam Augusty F.T., 1999, p.73) maka penelitian ini termasuk tipe penelitian *basic*. Sifat dasar dari penelitian ini adalah mencari pengetahuan baru mengenai fenomena kelompok, membantu menetapkan prinsip-prinsip umum untuk menjelaskan. Tujuan penelitian *basic* adalah untuk menghasilkan pengetahuan baru yang mencakup penemuan dari hubungan dan kapasitas untuk memprediksi hasil dalam bermacam-macam kondisi. Pedoman teori dalam penelitian *basic* adalah memilih teori untuk menuntun pengujian hipotesis dan menyediakan dukungan untuk teori yang diuji. Ketepatan teknik dalam penelitian *basic* meliputi: formulasi teori, pengujian hipotesis, sampel, teknik pengumpulan data, dan statistik data.

Sementara itu, sesuai dengan tipe desain penelitian yang dikembangkan oleh Zikmund (dalam Augusty F. T, 1999, p.72) maka penelitian ini termasuk

termasuk dalam tipe desain penelitian kausal. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian kausal adalah : mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel, mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan, menetapkan pendekatan kausal dari kejadian-kejadian yang berurutan, dan mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. Tujuan penelitian kausal adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang sedang dikembangkan ini, diharapkan dapat menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan pada akhirnya diharapkan dapat membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat dalam bidang-bidang yang bersangkutan dengan model penelitian tersebut.

3.1.2. Obyek Penelitian

Penelitian ini memilih tenaga penjualan di perusahaan TRAC Astra Rent A Car sebagai obyek penelitian. Hal ini didasari oleh tujuan penelitian ini yang hendak menganalisis pengaruh umpan balik positif dan umpan balik negatif terhadap kejelasan peran dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan.

Tabel 2.2

**DATA JUMLAH MARKETING OFFICER
TRAC Astra Rent A Car**

NO	NAMA CABANG	Jumlah MO
1	Leasing Sunter - Affco	14
2	Leasing Balikpapan	5
3	Leasing Bandung	10
4	Leasing Bekasi	8
5	Leasing Cilandak	9
6	Leasing Cilegon	1
7	Leasing Purikembangan	6
8	Leasing Denpasar	3
9	Leasing SBY Jemursari	12
10	Leasing Sungkono	3
11	Leasing Lombok	2
12	Leasing Medan	9
13	Leasing Palembang	2
14	Leasing Pekanbaru	8
15	Leasing Semarang	9
16	Leasing Sudirman	14
	JUMLAH	115

Sumber : Data Primer Trac Astra Rent A Car, diolah.

Berdasarkan uraian tersebut maka perusahaan di bidang otomotif ini dipandang sebagai tempat yang tepat untuk menguji model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Sumber Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan informasi dari tiga variabel tersebut, diperlukan data dengan menggunakan metoda angket melalui fasilitas e-mail pada 115 tenaga penjualan TRAC Astra Rent A Car di seluruh Indonesia.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan TRAC Astra Rent A Car yang berjumlah 115. Digunakan metode sensus dimana keseluruhan populasi akan dijadikan obyek penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

1. Metode Angket

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden yaitu tenaga penjualan TRAC Astra Rent A Car di seluruh Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/ sangat setuju:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban lebih buruk dari yang diharapkan/lebih baik dari yang diharapkan:

Lebih buruk dari yang
diharapkan

Lebih baik dari yang
diharapkan

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

3.5 Teknik Analisis

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka / skor ini diolah dengan metode statistik. Penggunaan metode ini adalah untuk memudahkan proses analisa data.

Dari berbagai macam alat analisis peneliti menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hipotesa penelitian. Alat analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini ada 2 jenis yaitu untuk menguji data dan untuk menguji model :

1. Uji Data

- a. Uji Normalitas Univariat/ Multivariat
- b. Uji Outliers Univariat/ Multivariat

c. Pola Korelasi/ Kovarians

2. Uji Model

- a. Goodness of Fit Test
- b. Uji Pengaruh (Regression Weight)

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model mulitdimensi dan berjenjang yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu (Augusty Ferdinand, 2000, p.3-4).

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Augusty Ferdinand (2000, p.30-63) untuk membuat pemodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah

pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. SEM tidak digunakan untuk membentuk sebuah teori kausalitas, tetapi digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Karena itu pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah merupakan syarat utama menggunakan pemodelan SEM (Augusty Ferdinand, 2000. p.31-32)

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

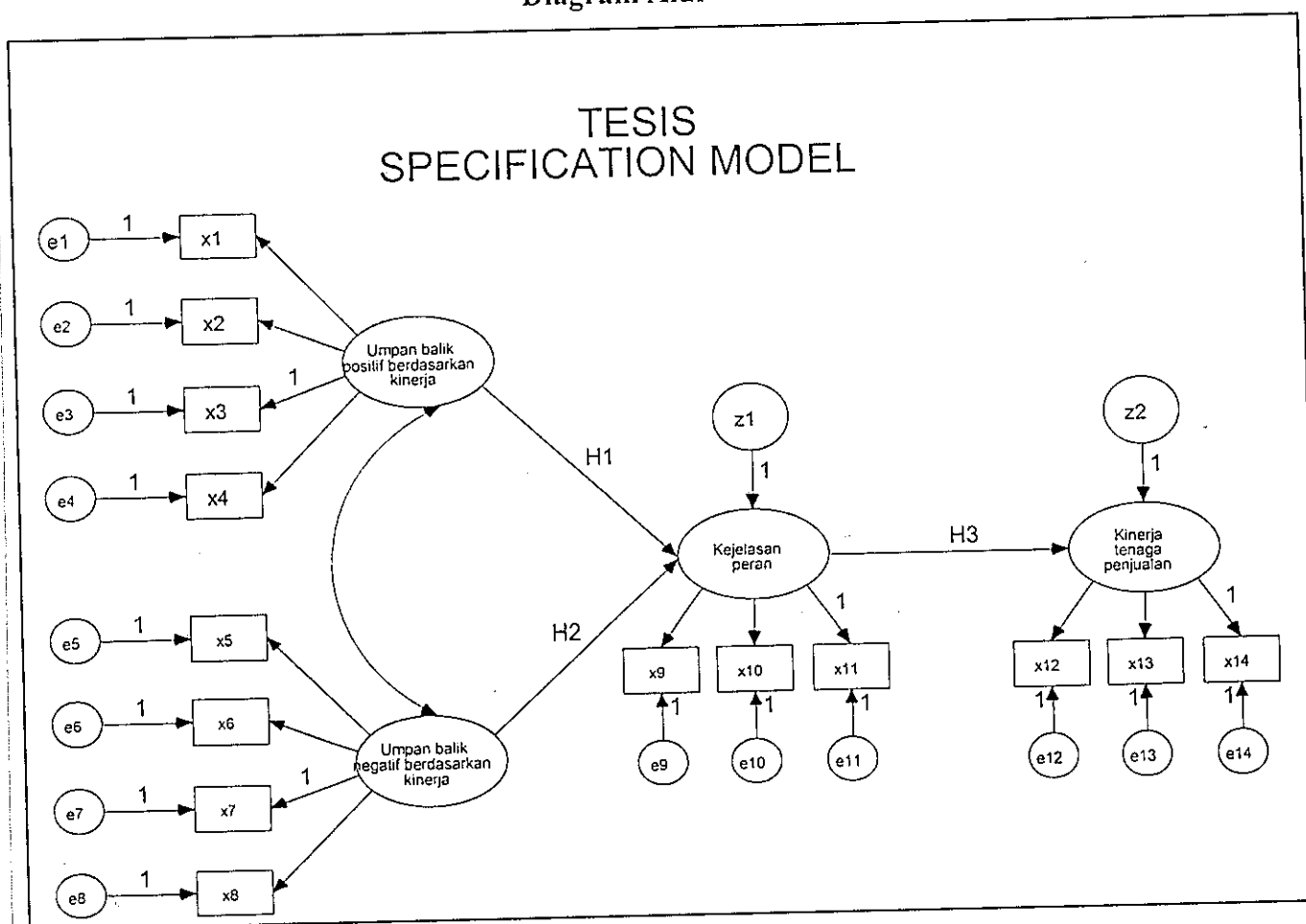
Model penelitian yang sedang dikembangkan akan digambarkan dalam *path diagram* untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program di dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal “*construct*” atau “faktor” yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan hubungan alur sebab akibat dari berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Augusty Ferdinand, 2000, p.36).

Dalam menggambar *path diagram*, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* dibedakan menjadi dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang diuraikan sebagai berikut (Augusty Ferdinand, 2000, p.37-38):

1. **Konstruk Eksogen (*Exogenous constructs*)**. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. **Konstruk Endogen (*Endogenous constructs*)**. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Berikut ini disajikan *Path diagram* yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini:

Gambar 3.1
Diagram Alur



Tabel 3.1
Variabel dan dimensi-dimensinya

Variabel	Dimensi	Simbol
Umpan Balik Positif Berdasarkan Kinerja	Kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik positif secara aktif	X1
	Kemampuan manajer penjualan dalam memberi dukungan/ motivasi untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual	X2
	Kemampuan manajer penjualan dalam memberikan penghargaan/ pujian atas kinerja yang baik yang telah ditunjukkan tenaga penjual	X3
	Kemampuan manajer penjualan dalam mengajak para tenaga penjual berdiskusi/ mengevaluasi mengenai kinerja tenaga penjualan yang telah dicapai	X4
Umpan Balik Negatif Berdasarkan Kinerja	Perhatian manajer terhadap ketidakmampuan tenaga penjual mencapai profit margin yang diharapkan perusahaan	X5
	Perhatian manajer terhadap rendahnya kemampuan tenaga penjual dalam memenuhi target penjualan	X6
	Perhatian manajer terhadap rendahnya kemampuan tenaga penjual dalam menghasilkan insentif yang tinggi	X7
	Kemampuan manajer penjualan dalam menyampaikan ketidakpuasan terhadap rendahnya pencapaian target tenaga penjual	X8
Kejelasan Peran	Kejelasan peran dari tenaga penjual untuk mencapai target penjualan	X9
	Kejelasan tentang harapan manajer penjualan terhadap tenaga penjual	X10
	Kejelasan bimbingan, arahan dan petunjuk kepada tenaga penjual untuk melakukan pekerjaan	X11
Kinerja Tenaga Penjualan	Kemampuan menjual produk perusahaan dengan profit margin yang tinggi	X12
	Kemampuan menghasilkan insentif yang tinggi	X13
	Kemampuan melampaui target penjualan	X14

3. Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) ke Dalam Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram*, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Augusty Ferdinand, 2000, p.41):

1. Persamaan-persamaan struktural (*Structural equation*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (3)$$

Tabel 3.2
Persamaan Struktural

Persamaan Struktural
Kejelasan Peran = β_1 Umpan Balik Positif Berdasarkan Kinerja + β_2 Umpan Balik Negatif Berdasarkan Kinerja + Z1
Kinerja tenaga penjualan = α_1 Kejelasan Peran + Z2

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.3
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (Model pengukuran)	Konsep Endogenous (Model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ umpan balik positif} + e1$	$X9 = \lambda_{19} \text{ kejelasan peran} + e9$
$X2 = \lambda_2 \text{ umpan balik positif} + e2$	$X10 = \lambda_{10} \text{ kejelasan peran} + e10$
$X3 = \lambda_3 \text{ umpan balik positif} + e3$	$X11 = \lambda_{11} \text{ kejelasan peran} + e11$
$X4 = \lambda_4 \text{ umpan balik positif} + e4$	$X12 = \lambda_{12} \text{ kinerja tenaga penjualan} + e12$
$X5 = \lambda_5 \text{ umpan balik negatif} + e5$	$X13 = \lambda_{13} \text{ kinerja tenaga penjualan} + e13$
$X6 = \lambda_6 \text{ umpan balik negatif} + e6$	$X14 = \lambda_{14} \text{ kinerja tenaga penjualan} + e14$
$X7 = \lambda_7 \text{ umpan balik negatif} + e7$	
$X8 = \lambda_8 \text{ umpan balik negatif} + e8$	

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Kovarians >< korelasi

SEM merupakan alat analisis berbasis kovarians. Matrik kovarians digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Matrik kovarians lebih banyak dipakai dalam penelitian mengenai hubungan, karena *standard error* dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat bila matriks korelasi digunakan sebagai input (Augusty Ferdinand, 2000, p.42-43). Matriks varians/kovarians merupakan bentuk data yang lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas (Hair, dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.43).

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan dalam penelitian tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah berikut ini (Augusty Ferdinand, 2000, p.46-47):

1. Model diestimasi berulang kali dengan *starting value* yang berbeda-beda. Bila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi terjadinya problem identifikasi.
2. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang *fix* pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Bila *overall fit index*nya berubah total dan berbeda jauh dari sebelumnya, maka dapat diduga terdapat problem identifikasi.

Cara untuk mengatasi problem identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis. Hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefficients*. Bila hal ini dilakukan, hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Oleh karena itu bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Augusty Ferdinand 2000, p.46-47).

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*

Dalam langkah ini dilakukan telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Pertama, data yang digunakan harus dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

Berikut ini akan diuraikan mengenai evaluasi atas asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi (Augusty, Ferdinand, 2000, p.48-51):

Asumsi-asumsi SEM

1. Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Bila model yang dikembangkan mempunyai 20 estimated parameter, maka minimum sampel adalah sebanyak 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji melalui gambar histogram data. Uji linearitas dapat dilakukan melalui *scatterplots* dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. *Outliers*, yang merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Dapat dilakukan treatment pada *outliers* ini asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. *Outliers* dapat muncul dalam empat kategori:
 - Pertama, *outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
 - Kedua, *outliers* muncul karena keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain. Tetapi terdapat penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim itu.

- Ketiga, outliers muncul karena suatu alasan tetapi tidak diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim tersebut.
- Keempat, outliers muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim. Ini disebut dengan *multivariate outliers*.

4. Mendeteksi multikolinearitas dan singularitas dari determinan matriks kovarians.

Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolineritas atau singularitas. Treatment yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan multikolineritas atau singularitas tersebut.

Uji kesesuaian dan uji statistik

Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* untuk digunakan dalam menguji sebuah model:

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.52).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.53).

- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit* (Augusty Ferdinand, 2000, p.54).
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.55).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.56).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.57).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dalam tabel di bawah ini disajikan indeks-indeks yang dipakai untuk menguji Goodness of Fit dari model yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.4

Goodness of Fit Index

χ^2	Sekecil mungkin
<i>Significaned Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber : Augusty Ferdinand, 2000

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada langkah ini model yang sedang dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan model. Kemudian, bila nilai residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair, dalam Augusty Ferdinand, 2000, p.62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

Indeks modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut (Augusty, Ferdinand, 2000, p.63-64).

BAB IV

ANALISIS DATA

Metode penelitian secara keseluruhan sudah dijelaskan pada Bab III. Seratus lima belas (115) jawaban dari kuesioner yang disebar ke Tenaga Penjualan Astra Rent A Car seluruh Indonesia, sesuai dengan syarat kecukupan sampel sebagaimana dijelaskan pada Bab III, akan diuji dan dianalisis pada Bab IV ini. Langkah-langkah pengujian dan analisis yang akan dijelaskan pada bab ini adalah sebagai berikut: gambaran obyek penelitian, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan *varians extract*, dan pengujian hipotesis.

4.1 Gambaran Obyek Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Jawaban responden ditentukan sebanyak 115 orang dengan kriteria yaitu Tenaga Penjualan Astra Rent A Car seluruh Indonesia.

Dari pengumpulan data di lapangan, diperoleh hasil bahwa 115 orang responden yang pengumpulan datanya dilakukan melalui e-mail seluruhnya adalah tenaga penjualan Astra Rent A Car di seluruh Indonesia. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden terpenuhi dan data dapat digunakan.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut (Augusty, 2000, p.30):

4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01. Tampilan model teoritis tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III.

4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah dijelaskan pada Tabel 3.2 dan Tabel 3.3 pada Bab III.

4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Augusty Ferdinand, 2000, p.27). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.1. Responden yang digunakan adalah 115 Tenaga penjualan Astra Rent A Car di seluruh Indonesia.

Tabel 4.1
Sample Covariances - Estimates

	x12	x13	x14	x9	x10	x11	x8	x5	x6	x7	x4	x1	x2	x3
x12	5.064	4.066	2.688	2.893	3.195	3.610	3.668	3.469	3.352	3.095	3.683	3.935	3.036	3.347
x13	4.066	4.978	2.968	2.981	3.376	3.820	3.766	3.487	3.480	3.270	3.630	3.929	3.095	3.299
x14	2.688	2.968	4.382	2.146	2.086	2.721	2.750	2.416	2.534	2.717	2.629	2.810	2.154	2.407
x9	2.893	2.981	2.146	4.667	3.297	3.572	3.473	3.002	3.189	2.972	2.972	3.138	2.950	2.754
x10	3.195	3.376	2.086	3.297	4.934	3.738	3.521	3.083	3.190	2.964	3.262	3.500	2.451	2.871
x11	3.610	3.820	2.721	3.572	3.738	4.817	3.828	3.677	3.543	3.300	3.820	3.940	3.198	3.563
x8	3.668	3.766	2.750	3.473	3.521	3.828	5.005	3.920	3.966	4.156	3.879	4.001	3.351	3.669
x5	3.469	3.487	2.416	3.002	3.083	3.677	3.920	4.631	3.553	3.293	3.566	3.682	2.987	3.389
x6	3.352	3.480	2.534	3.189	3.190	3.543	3.966	3.553	4.279	3.773	3.480	3.593	2.841	3.190
x7	3.095	3.270	2.717	2.972	2.964	3.300	4.156	3.293	3.773	5.101	3.470	3.523	2.847	3.326
x4	3.683	3.630	2.629	2.972	3.262	3.820	3.879	3.566	3.480	3.470	4.526	4.111	3.304	3.777
x1	3.935	3.929	2.810	3.138	3.500	3.940	4.001	3.682	3.593	3.523	4.111	4.621	3.558	3.834
x2	3.036	3.095	2.154	2.950	2.451	3.198	3.351	2.987	2.841	2.847	3.304	3.558	4.856	3.269
x3	3.347	3.299	2.407	2.754	2.871	3.563	3.669	3.389	3.190	3.326	3.777	3.834	3.269	4.899

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

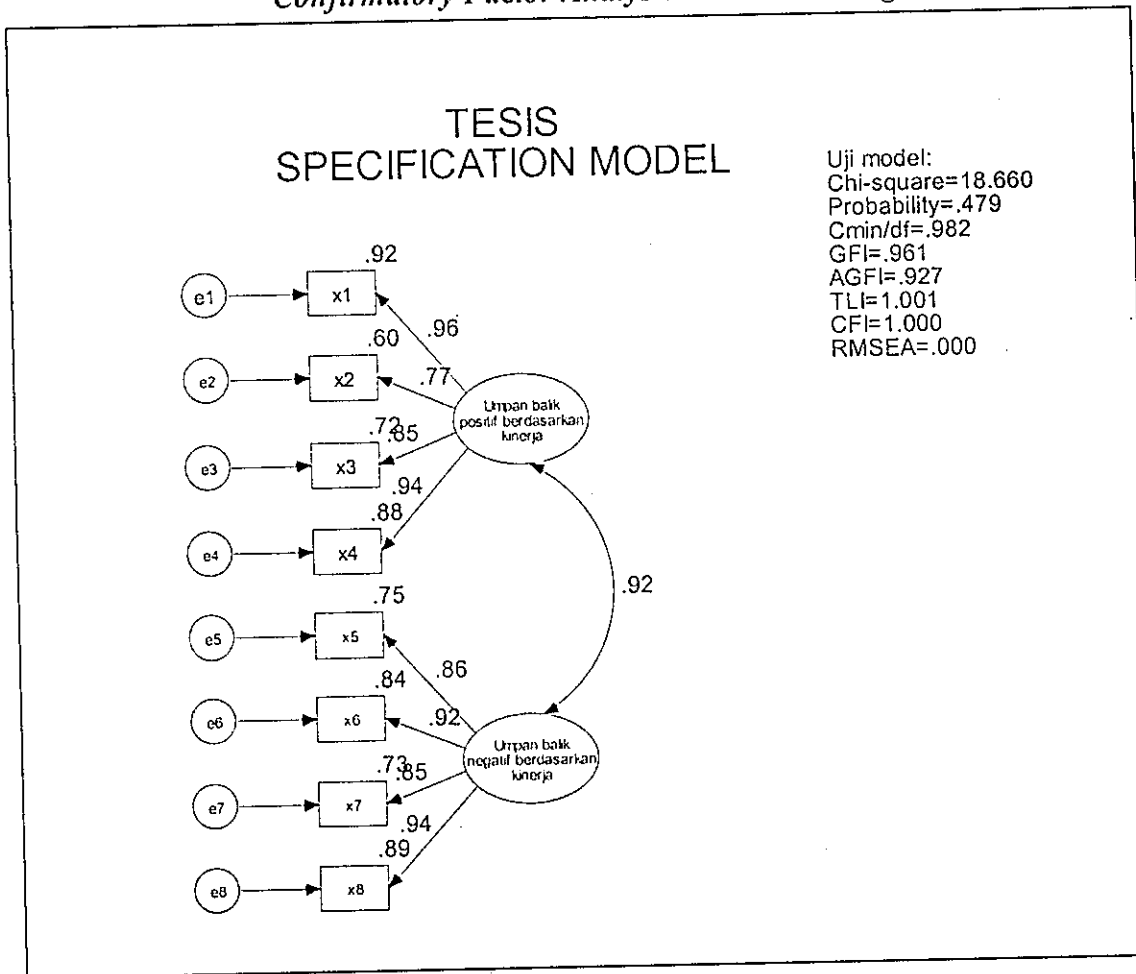
Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation* model yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model* melalui analisis *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Augusty Ferdinand, 2000, p.128).

4.2.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruksi Exogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen disajikan seperti pada Gambar 4.1, Tabel 4.2, dan Tabel 4.3 sebagai berikut:

Gambar 4.1

Confirmatory Factor Analysis Konstruksi Exogen



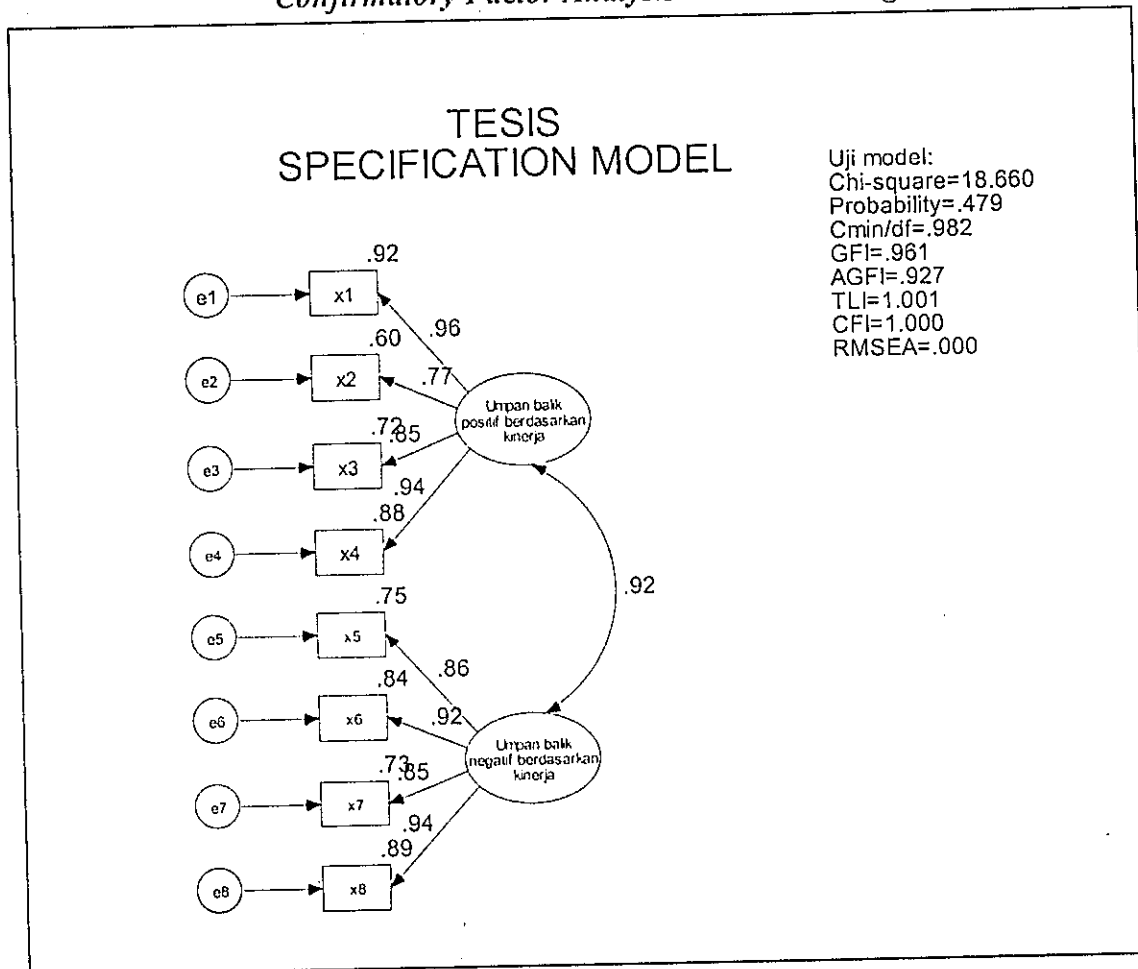
Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

4.2.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen disajikan seperti pada Gambar 4.1, Tabel 4.2, dan Tabel 4.3 sebagai berikut:

Gambar 4.1

Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.2

Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (< 36.4)	18.660	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.479	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
GFI	≥ 0.90	0.961	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.927	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.982	Baik
TLI	≥ 0.95	1.001	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.3

Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x3	<--	Umpan balik positif berdasarkan kinerja	1.000				
x2	<--	Umpan balik positif berdasarkan kinerja	0.906	0.090	10.113	0.000	par-1
x1	<--	Umpan balik positif berdasarkan kinerja	1.097	0.074	14.904	0.000	par-2
x4	<--	Umpan balik positif berdasarkan kinerja	1.062	0.074	14.340	0.000	par-3
x7	<--	Umpan balik negatif berdasarkan kinerja	1.000				
x6	<--	Umpan balik negatif berdasarkan kinerja	0.985	0.071	13.794	0.000	par-4
x5	<--	Umpan balik negatif berdasarkan kinerja	0.966	0.080	12.147	0.000	par-5
x8	<--	Umpan balik negatif berdasarkan kinerja	1.097	0.075	14.669	0.000	par-6

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.479 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk exogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR 2.00 . Dengan demikian dari semua indicator secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (Augusty Ferdinand, 2002). Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* 0.40.

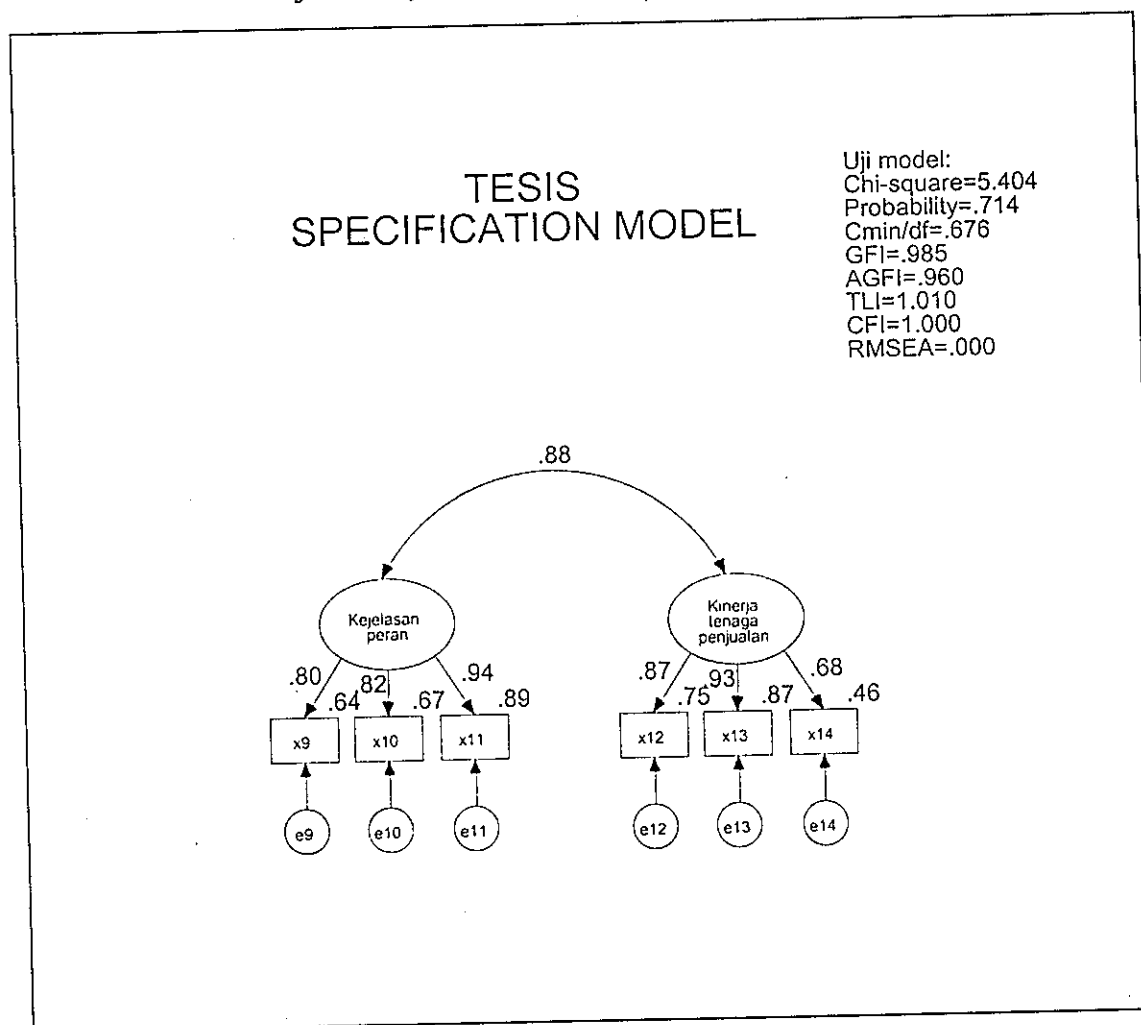
Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu 2.00. Dengan demikian dari semua indicator secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (Augusty Ferdinand, 2002). Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu 0.40. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk (Augusty Ferdinand, 2002). Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen disajikan seperti pada Gambar 4.2, Tabel 4.4, dan Tabel 4.5 sebagai berikut:

Gambar 4.2

Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.4

Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - \text{Chi-square}$	Diharapkan kecil (<21.0)	5.404	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.714	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
GFI	≥ 0.90	0.985	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.960	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	0.676	Baik
TLI	≥ 0.95	1.010	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.5

Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x11	<--	Kejelasan peran	1.000				
x10	<--	Kejelasan peran	0.880	0.072	12.284	0.000	par-1
x9	<--	Kejelasan peran	0.831	0.071	11.748	0.000	par-2
x14	<--	Kinerja tenaga penjualan	1.000				
x13	<--	Kinerja tenaga penjualan	1.465	0.168	8.719	0.000	par-3
x12	<--	Kinerja tenaga penjualan	1.377	0.167	8.261	0.000	par-4

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.714 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.5 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR 2.00 . Dengan demikian dari semua indikator secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (Augusty Ferdinand, 2002). Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* 0.40.

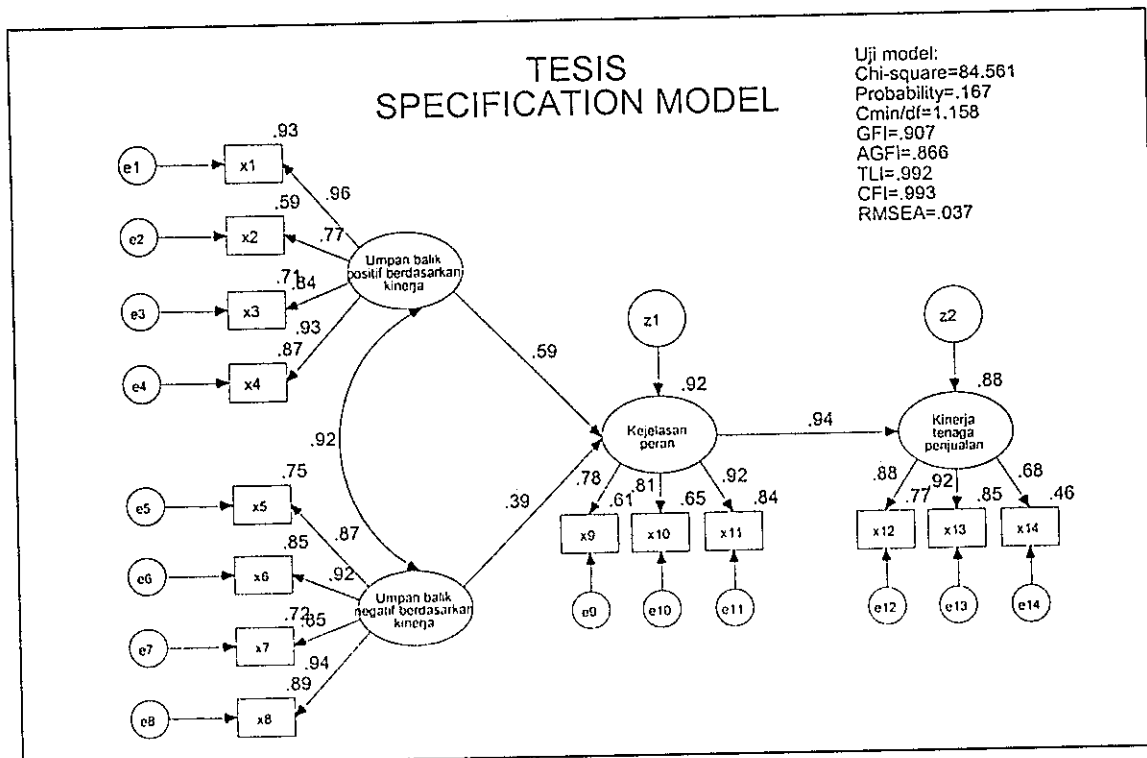
Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu 2.00. Dengan demikian dari semua indikator secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (Augusty Ferdinand, 2002). Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu 0.40. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk (Augusty Ferdinand, 2002). Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan dari *Full Model* SEM disajikan pada Gambar 4.3, Tabel 4.6, dan Tabel 4.7 sebagai berikut:

Gambar 4.3

Structural Equation Model



Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Keterangan:

- X1 : Kemampuan manajer penjualan memberi penghargaan bila target terpenuhi.
- X2 : Kemampuan manajer penjualan memotivasi tenaga penjualan untuk meningkatkan penjualan.
- X3 : Kemampuan manajer penjualan memberikan kesempatan promosi bagi tenaga penjualannya.
- X4 : Kemampuan manajer penjualan menciptakan iklim persaingan sehat antar tenaga penjualan.
- X5 : Kemampuan manajer penjualan dalam mengevaluasi penurunan kinerja tenaga penjualan.
- X6 : Kemampuan manajer penjualan memberikan teguran/ sanksi bila target tidak dapat dipenuhi tenaga penjualan.
- X7 : Kemampuan manajer penjualan dalam mengajak berdiskusi para tenaga penjualan jika kinerjanya mengalami penurunan/ targetnya tidak tercapai.
- X8 : Kemampuan manajer penjualan dalam mengajarkan tehnik menjual yang baik.
- X9 : Kejelasan peran dari tenaga penjual untuk mencapai target penjualan.
- X10 : Kejelasan tentang harapan manajer penjualan terhadap tenaga penjualan.
- X11 : Kejelasan bimbingan, arahan dan petunjuk kepada tenaga penjual untuk melakukan pekerjaan.
- X12 : Kemampuan menjual produk perusahaan dengan profit margin yang tinggi.
- X13 : Kemampuan menghasilkan insentif yang tinggi
- X14 : Kemampuan melampaui target penjualan.

Tabel 4.6
Regression Weights Structural Equation Model

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kejelasan_peran	<--	Umpan balik_positif berdasarkan kinerja	0.639	0.148	4.301	0.000	H1
Kejelasan_peran	<--	Umpan balik_negatif berdasarkan kinerja	0.409	0.142	2.886	0.004	H2
Kinerja tenaga penjualan	<--	Kejelasan_peran	0.662	0.080	8.308	0.000	H3
x3	<--	Umpan balik_positif berdasarkan kinerja	1.000				
x2	<--	Umpan balik_positif berdasarkan kinerja	0.910	0.091	10.032	0.000	par-4
x1	<--	Umpan balik_positif berdasarkan kinerja	1.111	0.075	14.892	0.000	par-5
x4	<--	Umpan balik_positif berdasarkan kinerja	1.066	0.076	14.070	0.000	par-6
x7	<--	Umpan balik_negatif berdasarkan kinerja	1.000				
x6	<--	Umpan balik_negatif berdasarkan kinerja	0.997	0.073	13.691	0.000	par-7
x5	<--	Umpan balik_negatif berdasarkan kinerja	0.977	0.081	12.091	0.000	par-8
x8	<--	Umpan balik_negatif berdasarkan kinerja	1.102	0.077	14.357	0.000	par-9
x11	<--	Kejelasan_peran	1.000				
x10	<--	Kejelasan_peran	0.889	0.073	12.211	0.000	par-10
x9	<--	Kejelasan_peran	0.839	0.073	11.483	0.000	par-11
x14	<--	Kinerja tenaga penjualan	1.000				
x13	<--	Kinerja tenaga penjualan	1.438	0.163	8.826	0.000	par-12
x12	<--	Kinerja tenaga penjualan	1.384	0.164	8.453	0.000	par-13

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.167 yang sesuai syarat (> 0.05). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model sebesar 84.561, indeks Cmin/df, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan analisis model penelitian ini diketahui bahwa *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM

4.2.6.1.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap *estimated parameter*. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 14 parameter. Penelitian ini menggunakan sensus terhadap 115 orang tenaga penjual Astra Rent A Car di seluruh Indonesia. Dengan demikian sensus ini telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

4.2.6.1.2 *Outlier*

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya *outlier* dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Augusty Ferdinand, 2000, p.49-51).

4.2.6.1.2.1 *Outlier Univariate*

Deteksi terhadap adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut *Z-score*, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (*Z-score*), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel

besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *Z-score* itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai $Z\text{-score} \geq 3.00$ akan dikategorikan sebagai *outliers* (Augusty Ferdinand, 2000, p.94).

Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8
Descriptive Statistics

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	115	-2.16272	2.00565	-4.5E-17	1.0000000
Zscore(X2)	115	-2.05883	2.00775	-1.5E-16	1.0000000
Zscore(X3)	115	-1.97534	2.07312	6.94E-18	1.0000000
Zscore(X4)	115	-2.12839	2.08363	-1.2E-15	1.0000000
Zscore(X5)	115	-2.10008	2.06387	-6.1E-16	1.0000000
Zscore(X6)	115	-2.13028	2.20143	5.50E-16	1.0000000
Zscore(X7)	115	-2.04309	1.92426	2.51E-16	1.0000000
Zscore(X8)	115	-2.09759	1.90795	-5.7E-16	1.0000000
Zscore(X9)	115	-2.07186	2.07587	2.86E-16	1.0000000
Zscore(X10)	115	-1.94099	2.09299	-7.3E-16	1.0000000
Zscore(X11)	115	-2.07885	2.00390	5.13E-16	1.0000000
Zscore(X12)	115	-1.92747	2.05443	-4.9E-16	1.0000000
Zscore(X13)	115	-2.02943	1.98674	2.78E-17	1.0000000
Zscore(X14)	115	-2.17954	2.10096	-7.2E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	115				

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Dari Tabel 4.8 tersebut di atas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai *Z-score* yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada *outlier univariate*.

4.2.6.1.2.2 *Outlier Multivariate*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah saling dikombinasikan (Augusty Ferdinand, 2000, p.99).

Uji *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0.001$ dengan 14 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2 (14, 0.001) = 36.124$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 36.124 merupakan *multivariate outliers*. Namun dalam proses analisis, outliers yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Augusty Ferdinand, 2000, p. 98-104).

4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001, p.76).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan.

Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai *Z* lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Augusty Ferdinand, 2000, p.91).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Assessment of Normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x12	1.000	10.000	-0.242	-1.059	-0.358	-0.784
x13	1.000	10.000	-0.251	-1.099	-0.421	-0.923
x14	1.000	10.000	-0.111	-0.484	-0.200	-0.439
x9	1.000	10.000	-0.387	-1.696	-0.424	-0.928
x10	1.000	10.000	-0.215	-0.940	-0.360	-0.787
x11	1.000	10.000	-0.123	-0.540	-0.336	-0.735
x8	1.000	10.000	-0.165	-0.724	-0.518	-1.135
x5	1.000	10.000	0.051	0.224	-0.371	-0.811
x6	1.000	10.000	-0.290	-1.268	-0.136	-0.297
x7	1.000	10.000	-0.290	-1.267	-0.325	-0.711
x4	1.000	10.000	-0.164	-0.717	-0.344	-0.753
x1	1.000	10.000	-0.162	-0.709	-0.563	-1.232
x2	1.000	10.000	-0.146	-0.641	-0.293	-0.642
x3	1.000	10.000	-0.240	-1.051	-0.391	-0.856
Multivariate					169.813	43.018

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Dari tabel 4.9 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian data tersebut berdistribusi normal.

4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolineritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Augusty Ferdinand, 2000, p.105). Dari *Text Output* yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 4.3218e+002

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolineritas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.10
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

Kriteria	Hasil Analisis	Nilai Kritis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	84.561	Diharapkan kecil (< 120.94)	Baik
<i>Significance Probability</i>	0.167	≥ 0.05	Baik
RMSEA	0.037	≤ 0.08	Baik
GFI	0.907	≥ 0.90	Baik
AGFI	0.866	≥ 0.90	Marginal
CMIN/DF	1.158	≤ 2.00	Baik
TLI	0.992	≥ 0.95	Baik
CFI	0.993	≥ 0.95	Baik

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Tabel 4.10 tersebut menunjukkan bahwa dari 8 kriteria, 7 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

4.2.6.3.1 Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.60):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j} \dots\dots(4)$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah > 0.70 , walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Augusty Ferdinand, 2000, p.60).

Hasil *standard loading* data:

Umpan balik positif berdsrkan kinrj. = $0.96 + 0.77 + 0.84 + 0.93 = 3.50$

Umpan balik negatif berdsrkan kinrj. = $0.87 + 0.92 + 0.85 + 0.94 = 3.58$

Kejelasan peran = $0.78 + 0.81 + 0.92 = 2.51$

Kinerja tenaga penjualan = $0.88 + 0.92 + 0.68 = 2.48$

Hasil *measurement error* data:

$$\text{Umpan balik positif berdsrkan kinrj.} = 0.93 + 0.59 + 0.71 + 0.87 = 3.51$$

$$\text{Umpan balik negatif berdsrkan kinrj.} = 0.75 + 0.85 + 0.72 + 0.89 = 3.21$$

$$\text{Kejelasan peran} = 0.61 + 0.65 + 0.84 = 2.10$$

$$\text{Kinerja tenaga penjualan} = 0.77 + 0.85 + 0.46 = 2.08$$

Perhitungan reliabilitas data:

$$\text{Umpan balik positif berdasarkan kinerja} = \frac{3.5^2}{3.5^2 + 3.51} = 0.798$$

$$\text{Umpan balik negatif berdasarkan kinerja} = \frac{3.58^2}{3.58^2 + 3.21} = 0.799$$

$$\text{Kejelasan peran} = \frac{2.51^2}{2.51^2 + 2.10} = 0.750$$

$$\text{Kinerja tenaga penjualan} = \frac{2.48^2}{2.48^2 + 2.08} = 0.747$$

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu > 0.70 . Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.6.3.2 *Variance Extract*

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance*

extract yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Augusty Ferdinand, 2000, p.61):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j} \dots\dots(5)$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Hasil *square standardized loading* data:

$$\text{Umpan balik positif berdsrkan kinrj.} = 0.96^2 + 0.77^2 + 0.84^2 + 0.93^2 = 3.10$$

$$\text{Umpan balik negatif berdsrkan kinrj.} = 0.87^2 + 0.92^2 + 0.85^2 + 0.94^2 = 3.20$$

$$\text{Kejelasan peran} = 0.78^2 + 0.81^2 + 0.92^2 = 2.10$$

$$\text{Kinerja tenaga penjualan} = 0.88^2 + 0.92^2 + 0.68^2 = 2.08$$

Perhitungan *variance extract* data:

$$\text{Umpan balik positif berdasarkan kinerja} = \frac{3.10}{3.10 + 3.08} = 0.51$$

$$\text{Umpan balik negatif berdasarkan kinerja} = \frac{3.20}{3.20 + 3.20} = 0.50$$

$$\text{Kejelasan peran} = \frac{2.10}{2.10 + 2.10} = 0.50$$

$$\text{Kinerja tenaga penjualan} = \frac{2.08}{2.08 + 2.08} = 0.50$$

Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1% (Augusty Ferdinand, 2000, p.62). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang > 2.58 . Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

Tabel 4.11

Standardized Residual Covariances

	x12	x13	x14	x9	x10	x11	x8	x5	x6	x7	x4	x1	x2	x3
x12	0.000	0.024	-0.251	-0.423	-0.201	-0.194	0.069	0.464	0.137	-0.344	0.362	0.538	0.116	0.145
x13	0.024	0.000	0.079	-0.484	-0.110	-0.081	-0.005	0.266	0.134	-0.262	0.022	0.273	0.010	-0.170
x14	-0.251	0.079	0.000	-0.232	-0.622	0.064	0.256	0.195	0.357	0.685	0.235	0.382	0.012	0.095
x9	-0.423	-0.484	-0.232	0.000	0.508	0.305	0.280	0.116	0.374	-0.071	-0.409	-0.345	0.447	-0.445
x10	-0.201	-0.110	-0.622	0.508	0.000	0.227	0.007	-0.066	0.019	-0.406	-0.209	-0.036	-0.812	-0.541
x11	-0.194	-0.081	0.064	0.305	0.227	0.000	-0.218	0.307	-0.063	-0.505	0.038	-0.035	-0.084	0.000
x8	0.069	-0.005	0.256	0.280	0.007	-0.218	0.000	-0.022	-0.078	0.219	0.039	-0.034	0.104	0.089
x5	0.464	0.266	0.195	0.116	-0.066	0.307	-0.022	0.000	-0.005	-0.487	0.273	0.215	0.129	0.337
x6	0.137	0.134	0.357	0.374	0.019	-0.063	-0.078	-0.005	0.000	0.244	-0.013	-0.079	-0.267	-0.154
x7	-0.344	-0.262	0.685	-0.071	-0.406	-0.505	0.219	-0.487	0.244	0.000	-0.052	-0.219	-0.259	0.078
x4	0.362	0.022	0.235	-0.409	-0.209	0.038	0.039	0.273	-0.013	-0.052	0.000	-0.015	-0.130	0.125
x1	0.538	0.273	0.382	-0.345	-0.036	-0.035	-0.034	0.215	-0.079	-0.219	-0.015	0.000	0.072	-0.054
x2	0.116	0.010	0.012	0.447	-0.812	-0.084	0.104	0.129	-0.267	-0.259	-0.130	0.072	0.000	0.191
x3	0.145	-0.170	0.095	-0.445	-0.541	0.000	0.089	0.337	-0.154	0.078	0.125	-0.054	0.191	0.000

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 5 hipotesis yang diajukan. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12

Estimasi Parameter Regression Weights

Regression Weights			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kejelasan peran	<--	Umpan balik positif berdasarkan kinerja	0.639	0.148	4.301	0.000	H1
Kejelasan peran	<--	Umpan balik negatif berdasarkan kinerja	0.409	0.142	2.886	0.004	H2
Kinerja tenaga penjualan	<--	Kejelasan peran	0.662	0.080	8.308	0.000	H3

Sumber: Data penelitian yang diolah, 2003

Hipotesis 1: Semakin tinggi kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik positif, maka akan semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjual.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara umpan balik positif berdasarkan kinerja dengan kejelasan peran ditunjukkan dengan CR sebesar 4.301 yang memenuhi syarat yaitu 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 2: Semakin tinggi kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik negatif, maka akan semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjual.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara umpan balik negatif berdasarkan kinerja dengan kejelasan peran ditunjukkan dengan CR sebesar 2.886 yang memenuhi syarat yaitu 2.00 dan nilai p sebesar 0.004 yang

memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 3: Semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjual, maka akan semakin tinggi kinerja mereka.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara kejelasan peran dengan kinerja tenaga penjual ditunjukkan dengan CR sebesar 8.308 yang memenuhi syarat yaitu 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Penjualan menjadi satu bagian yang sangat penting bagi perusahaan yang berorientasi jangka panjang agar tetap eksis dan memenangkan persaingan. Dengan kata lain tenaga penjualan diharapkan menjadi ujung tombak perusahaan dalam mewakili perusahaan menghadapi tantangan lingkungan eksternal dalam rangka mencapai kinerja tertentu yang ditetapkan perusahaan. Manajer penjualan bertanggung jawab atas pengelolaan secara optimal tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Manajer penjualan harus peka terhadap perubahan yang terjadi, mempelajari berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat penjualan, melakukan kontrol output dengan memonitor prosedur kerja untuk kemudian memberikan tanggapan berupa umpan balik atas kinerja tenaga penjualannya. Menurut Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, pada penelitian terdahulu, diantara berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan salah satunya adalah umpan balik dari manajer penjualan kepada tenaga penjualan, yang bisa dalam bentuk umpan balik perilaku (*behavior supervisory feedback*) maupun umpan balik keluaran (*output supervisory feedback*) (Jaworski dan Kohli, 1991; p.191). Umpan balik juga mempengaruhi keefektifan tenaga penjualan dalam memelihara hubungan dengan pelanggan (Jaworski, kohli, 1991; p.190) . Manajer penjualan melalui umpan balik tersebut berusaha untuk membentuk kondisi sumber daya manusia yang kreatif dan dinamis secara terus menerus untuk menciptakan dan membina kehidupan kerja yang berkualitas serta kemampuan meningkatkan kekuatan penjualannya (Tyagi,

1985; p. 76), melalui contoh positif, bimbingan untuk mengatasi ketidakpastian kondisi penjualan, untuk bekerja keras, berperilaku etis dan loyal kepada perusahaan hingga diperoleh suatu kejelasan peran.

Kejelasan peran merupakan satu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang tenaga penjualan yang memperoleh umpan balik akan memanfaatkan informasi yang diterimanya untuk menyesuaikan diri dan membawanya kepada kejelasan peran yang lebih baik, hingga dia mengerti apa yang harus dilakukannya, apa yang diharapkan oleh perusahaan dan yang harus dia capai serta apa yang bisa didapatnya, Kohli (1989; p.424) dan Teas(1983; p.85), sehingga diharapkan dia dapat memfokuskan aktivitasnya pada tujuan-tujuan yang tepat untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa ketidakjelasan peran akan berpengaruh negatif terhadap pencapaian suatu kinerja tertentu (Breaugh dan Colihan, 1994; p. 191). Penelitian yang dilakukan Griller dan Martin (1980; p. 24) menyatakan umpan balik memberikan informasi kepada tenaga penjualan bagaimana ia telah melakukan kinerja yang diharapkan dapat dilaksanakan, oleh karenanya dapat mengurangi ketidakpastian tenaga penjual tentang tingkat kinerja yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa umpan balik secara positif berhubungan dengan kejelasan peran.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa manajer penjualan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan, sehingga topik penelitian ini menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut dalam lingkup penelitian yang berbeda seperti yang dikatakan Anderson dan Oliver (1987; p. 76) dan Jaworski dan Mac Innis (1989;p. 408) bahwa alternatif jenis umpan

balik mungkin memberi pengaruh yang berbeda terhadap ketegangan kerja tenaga penjual, komitmen organisasional dan sebagainya. Efek-efek yang berbeda ini belum banyak mendapat perhatian dalam penelitian-penelitian saat ini sehingga mendorong ditelitinya hubungan dari jenis-jenis umpan balik terhadap kejelasan peran dan kinerja tenaga penjualan.

Telaah pustaka yang menjelaskan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan umpan balik baik positif maupun negatif, kejelasan kerja dan hubungannya dengan kinerja tenaga penjualan. Dari telaah-telaah pustaka diajukanlah 3 hipotesis penelitian yang meneliti hubungan umpan balik positif terhadap kejelasan peran, hubungan umpan balik negatif terhadap kejelasan peran dan hubungan antara kejelasan peran dan kinerja tenaga penjualan.

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner melalui e-mail kepada semua tenaga penjualan TRAC Astra Rent A Car yang tersebar di 16 cabang di seluruh Indonesia. Digunakan metode sensus dimana responden adalah seluruh populasi sebesar 115 orang tenaga penjualan.

Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk menguji 3 hipotesis yang diajukan. Sebelum pengujian hipotesis tersebut, dilakukan evaluasi atas asumsi-asumsi SEM, yakni evaluasi atas normalitas data, multikolinearitas dan singularitas, serta uji univariate outliers dan multivariate outliers. Pengujian asumsi-asumsi tersebut menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima untuk diuji dan dievaluasi dengan SEM.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dapat diterima. Pengujian Goodness of Fit menunjukkan hasil: Chi-Square (84.561), Signifikansi (0.167), RMSEA (0.037), GFI (0.907), AGFI (0.866), CMIN/DF

(1.158), TLI (0.992), dan CFI (0.993). Dari 3 hipotesis yang diajukan, semuanya diterima.

5.1 Kesimpulan Hipotesis

Ada tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Kesimpulan dari ketiga hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.1.1 Hubungan Umpan Balik Positif Terhadap Kejelasan Peran

Hipotesis 1 : Semakin tinggi kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik positif, maka akan semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjualan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik positif terhadap kejelasan peran tenaga penjualan. Hal ini mendukung apa yang dikatakan Anderson dan Oliver (1987; p.78), yang menyatakan bahwa manajer penjualan melakukan monitor atas hasil-hasil yang dikirimkan oleh tenaga penjual, menetapkan deviasi berdasar tujuannya, dan memberikan umpan balik kepada tenaga penjual. Isi umpan balik tersebut mengingatkan tenaga penjual mengenai tingkatan atas hasil yang diharapkan mereka capai dan seberapa baik mereka mengerjakannya. Selain berfungsi informasional, menurut Ilgen, Fisher dan Taylor, 1979 (dalam Jaworski dan Kohli, 1991; p. 192 dan Larson, 1984; p. 44), umpan balik juga berfungsi motivasional. Efek informasional membuat tenaga penjual belajar lebih banyak untuk mengerti dan memahami peran mereka, apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana mereka harus bekerja hingga

mereka merasa umpan balik positif menjadi sedemikian akurat dan relevan dalam meningkatkan kejelasan peran mereka. Semakin besar penerimaan tenaga penjual atas umpan balik positif yang diberikan, semakin besar pula umpan balik positif memiliki efek motivasional, sehingga dorongan untuk bersaing dan berprestasi serta memahami dan melakukan peran sebagai tenaga penjualan yang lebih baik begitu besar.

5.1.2 Hubungan Umpan Balik Negatif Terhadap Kejelasan Peran

Hipotesis 2 : Semakin tinggi kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik negatif, maka akan semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjualan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik negatif terhadap kejelasan peran tenaga penjualan. Hal ini mendukung apa yang dikatakan Teas (1983; p. 85) yang menyatakan umpan balik merupakan mekanisme yang berguna untuk mengontrol kinerja tenaga penjualan, dimana menurut Jaworski (1988; p. 34) kontrol terhadap tenaga penjualan terutama adalah pengawasan yang dilakukan mulai tahap input sampai dengan output. Ketidaksesuaian proses yang dilakukan tenaga penjual akan menyebabkan kegagalan dalam outputnya. Disini manajer berperan untuk mengawasi keseluruhan proses yang dilakukan tenaga penjualnya dan diharapkan bisa menemukan kesalahan sedini mungkin agar tidak menemui kegagalan. Kegagalan yang dilakukan tenaga penjual dipantau dan dinilai untuk kemudian dilakukan umpan balik hingga tenaga penjual betul-betul memahami apa, kenapa

dan bagaimana pekerjaan harus dilakukan agar kinerjanya menjadi lebih baik. Umpan balik negatif dapat menjelaskan hasil yang diharapkan dapat dicapai, tapi bisa juga bersifat sebagai panduan bagi tenaga penjual yang tak mampu memikirkan sendiri bagaimana hasil tersebut dapat dicapai. Umpan balik negatif dapat memunculkan sanksi atas kinerja tenaga penjualan yang di bawah standar, tapi kemudian diharapkan mampu mendorong mereka untuk memperbaikinya agar terhindar dari sanksi di masa datang. Berfungsi untuk memberikan pemahaman mengapa mereka tidak mampu melakukan transaksi dengan pelanggan dan bagaimana mereka melakukan pendekatan-pendekatan dengan teknik yang lebih baik di masa datang, mempelajari cara-cara yang lebih baik dan selanjutnya dapat meningkatkan kompetensi sesuai dengan peran mereka sebagai tenaga penjualan.

5.1.3 Hubungan Kejelasan Peran Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Hipotesis 3 : Semakin tinggi kejelasan peran dari tenaga penjualan, maka akan semakin tinggi kinerja mereka.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara kejelasan peran dari tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Hal ini mendukung pendapat yang menyatakan bahwa kejelasan peran merupakan satu alat yang digunakan individu untuk mencapai sasaran, yang dapat mempengaruhi prestasi kerjanya (Breugh dan Colihan 1994; p.191). Seseorang membutuhkan kejelasan peran untuk mengurangi ketidakjelasan atas suatu pekerjaan atau proses atau teknik tertentu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugasnya. Semakin jelas peran apa yang diharapkan dan harus

dilakukan, tenaga penjualan akan semakin memahami apa dan bagaimana dia melakukan pekerjaannya dengan pasti termasuk juga apa yang akan didapatnya jika dia melakukan perannya dengan tepat sesuai yang ditetapkan perusahaan.

5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan pada Bab IV maka penelitian yang hendak melihat bagaimana pengaruh umpan balik positif dan umpan balik negatif terhadap kejelasan peran dan pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan dapat disimpulkan dalam bab ini.

Pengujian terhadap Hipotesis 1, Hipotesis 2, dan Hipotesis 3 membuktikan bahwa umpan balik positif dan umpan balik negatif yang dilakukan oleh manajer penjualan dan diberikan kepada tenaga penjualannya merupakan faktor penting dalam menciptakan suatu kejelasan peran, yang secara umum meliputi semua informasi yang berhubungan dan bermanfaat dalam pelaksanaan tugas tenaga penjualan, dimana kejelasan peran yang didapat dan dimanfaatkan secara optimal akan mempengaruhi secara positif pencapaian kinerja penjualan.

Apapun hasil yang diberikan tenaga penjualan baik hasil positif atau negatif harus bisa diterima sebagai masukan bagi manajer yang nantinya akan diolah dan diberikan kembali sebagai umpan balik misalnya berupa penghargaan atau hukuman atau sanksi, kritik, saran, pelatihan-pelatihan teknis dan manajerial, pelatihan-pelatihan motivasi, melakukan *joint sales call*, *selling skill improvement* dan simulasi, menyusun dan menciptakan persaingan, dan lain-lain, dalam rangka memberikan kejelasan peran kepada tenaga penjualan.

Setelah tenaga penjualan mendapatkan kejelasan peran, diharapkan mereka melakukan pekerjaan dan mengaplikasikan umpan balik yang diberikan oleh manajer dengan optimal sehingga hasil kerja mereka meningkat. Proses ini tidak berhenti sampai disini karena berdasarkan hasil kerja mereka, manajer kembali menciptakan umpan balik hingga ketidaksesuaian dan ketidaksamaian persepsi terus-menerus dikurangi hingga tenaga penjualan merasakan kejelasan peran yang lebih baik sebagai bekal untuk memproduksi lebih baik lagi, demikian seterusnya.

5.3 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menegaskan bahwa umpan balik positif dan negatif dari manajer penjualan berpengaruh positif pada kejelasan peran tenaga penjualan yang selanjutnya berpengaruh positif juga pada kinerja tenaga penjualan.

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Umpan balik positif oleh manajer penjualan yang merupakan hasil evaluasi dan tanggapan atas kinerja positif tenaga penjualan ternyata sangat bermanfaat dalam meningkatkan kejelasan peran tenaga penjualan. Memiliki empat dimensi yaitu : keaktifan manajer untuk memberikan umpan balik positif, kemampuan untuk memotivasi, kemampuan dalam memberi penghargaan, kemampuan dalam berdiskusi dan evaluasi hasil. Penelitian ini membuktikan hubungan positif antara kemampuan manajer penjualan memberikan umpan balik positif dalam memberikan kejelasan peran. Hasil

penelitian ini mendukung apa yang dikatakan Larson (1984; p.42) bahwa umpan balik positif secara inheren mewakili satu bentuk penghargaan. Hal ini membuat penjual tahu bagaimana memperbaiki kekuatan kinerja mereka untuk mencapai kualitas tertentu.

2. Umpan balik negatif oleh manajer penjualan yang merupakan hasil evaluasi dan tanggapan atas kinerja negatif tenaga penjualan ternyata sangat bermanfaat dalam meningkatkan kejelasan peran tenaga penjualan. Didasarkan pada empat dimensi yaitu : perhatian manajer terhadap ketidakmampuan tenaga penjual mencapai profit margin tertentu, perhatian manajer terhadap rendahnya kemampuan memenuhi target penjualan, perhatian terhadap rendahnya kemampuan menghasilkan insentif yang tinggi, kemampuan manajer dalam menyampaikan ketidakpuasan terhadap rendahnya pencapaian target penjualan. Penelitian ini membuktikan hubungan positif antara kemampuan manajer penjualan memberikan umpan balik negatif dalam memberikan kejelasan peran. Hasil penelitian ini mendukung apa yang dikatakan Larson (1984; p.42) bahwa umpan balik negatif secara inheren mewakili satu bentuk hukuman, yang akan membuat penjual tahu bagaimana memperbaiki kelemahan kinerja mereka untuk mencapai kualitas tertentu.
3. Kejelasan peran didefinisikan sebagai satu alat yang dimiliki individu untuk mencapai sasaran, informasi tentang apa yang perusahaan harapkan dan mereka harus lakukan, memiliki dimensi :

kejelasan peran tenaga penjualan untuk mencapai target penjualan mereka, kejelasan tentang harapan manajer terhadap tenaga penjualan, kejelasan bimbingan, arahan, petunjuk kepada tenaga penjualan untuk melakukan pekerjaan. Penelitian ini membuktikan bahwa kejelasan peran membantu tenaga penjual melakukan pekerjaannya dengan optimal, mendukung pernyataan Kohli (1989; p.424) dan Teas (1983; p. 85) bahwa kejelasan peran dianggap sebagai bentuk global mengacu pada sejauh mana tenaga penjual mengerti dengan jelas tentang output apa yang harus mereka hasilkan dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan.

4. Kinerja Tenaga Penjualan merupakan suatu tingkat sampai dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan. Memiliki dimensi : kemampuan menjual dengan profit margin yang tinggi, kemampuan menghasilkan insentif yang tinggi, kemampuan menlampaui target penjualan. Hasil penelitian membuktikan ada hubungan positif antara kejelasan peran dengan kinerja tenaga penjualan, memperkuat seperti yang dikemukakan oleh Breugh dan Colihan (1994; p.191) yang menyatakan kejelasan peran adalah kebutuhan seseorang untuk mengurangi ketidakjelasan atas suatu pekerjaan, sehingga dengan kejelasan peran akan meningkatkan prestasi kerja tenaga penjual. Dengan begitu otomatis kinerja tenaga penjualan juga akan makin meningkat.

5.4 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa umpan balik berdasarkan kinerja baik positif maupun negatif yang penting bagi manajer penjualan PT. Serasi Autoraya, TRAC : Astra Rent A Car adalah merupakan dua faktor penting dalam meningkatkan kejelasan peran, yang merupakan dasar yang kuat untuk mendorong, memperbaiki dan meningkatkan kinerja penjualan tenaga penjualan agar sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.

Implikasi manajerial yang bisa dirumuskan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Umpan balik positif oleh manajer kepada tenaga penjualan mempunyai hubungan yang lebih erat dengan kejelasan peran tenaga penjualan, oleh karena itu manajemen perlu memberikan perhatian besar terhadap variabel-variabel yang mendukung terbentuknya umpan balik positif, misalnya dengan memberikan pujian kepada tenaga penjual dikala tenaga penjual mampu mencapai maupun melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan. Kemampuan manajer penjualan dalam memberikan umpan balik secara aktif merupakan variabel paling dominan. Perusahaan hendaknya lebih banyak memberikan arahan dan kesempatan kepada manajer penjualan agar selalu aktif dan terus-menerus melakukan evaluasi dan memberikan tanggapan dan respon atas kinerja positif tenaga penjualan misalnya dalam bentuk latihan-latihan peningkatan teknik penjualan dan lain-lain agar tenaga penjualan menjadi lebih baik dalam memahami dan menjalankan seluruh rangkaian proses pekerjaannya. Variabel kedua yang tidak kalah erat hubungannya adalah kemampuan manajer dalam mengajak tenaga penjualannya berdiskusi tentang

hasil kerja positif mereka. Manajemen hendaknya memberikan arahan dan keleluasaan kepada manajer penjualannya untuk senantiasa berinteraksi secara terbuka dengan tenaga penjualannya tentang hasil kerja mereka sekalipun target penjualan telah terlampaui. Melakukan diskusi-diskusi untuk membicarakan kendala tenaga penjual dalam melakukan proses dealing, membahas karir dan promosi jabatan, memberikan masukan-masukan apa yang harus dilakukan untuk mendapatkannya, memberi kesempatan tenaga penjual untuk menggambarkan rencana dan keinginannya, dan lain-lain Yang ketiga adalah kemampuan manajer untuk memberikan pujian dan penghargaan atas hasil kerja positif tenaga penjualan mulai dari bentuk yang paling sederhana seperti ucapan selamat secara terbuka sampai bentuk penghargaan misalnya bonus atau hadiah atas kompetisi yang diadakan oleh manajer penjualan. Yang terakhir adalah kemampuan manajer memberikan dukungan dan motivasi terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan.

2. Hubungan umpan balik yang diberikan manajer berdasar kinerja negatif tenaga penjualan dengan kejelasan peran tidak seerat jika dibanding umpan balik positif. Meski demikian perusahaan tetap harus mencermati hal ini dengan serius. Variabel yang paling erat hubungannya adalah bagaimana kemampuan manajer penjualan dalam menyampaikan ketidakpuasan atas rendahnya pencapaian target tenaga penjualannya . Dibutuhkan kesabaran dan kehati-hatian dalam melakukan hal ini karena secara psikologis tenaga penjualan sudah merasa terbebani atas kinerja negatif mereka, sehingga proses penyampaian ketidakpuasan kinerja tidak membuat mereka demotivasi. Variabel kedua adalah perhatian manajer terhadap rendahnya kemampuan mencapai

target penjualan. Kemudian perhatian manajer terhadap ketidakmampuan mencapai profit margin yang diharapkan dan perhatian terhadap rendahnya kemampuan menghasilkan profit yang tinggi. Harus disadari adalah bahwa kemampuan menjual tenaga penjualan berbeda-beda, dengan karakter yang berbeda pula sehingga perlu dilakukan pendekatan yang berbeda. Yang harus dilakukan adalah komunikasi dua arah untuk mencari pemecahan masalah, melakukan review kinerja secara periodik memberikan latihan-latihan pengembangan diri, misalnya teknik penjualan yang baik, joint call, simulasi-simulasi dalam rangka memberikan motivasi dan mengembalikan rasa percaya diri mereka.

3. Dengan dilakukannya secara optimal umpan balik positif maupun negatif oleh manajer penjualan secara terus menerus dan berkelanjutan diharapkan akan tercipta dan terjadi peningkatan atas kejelasan peran bagi tenaga penjualan, yang berdasarkan penelitian terlihat bahwa ada hubungan yang erat antara kejelasan peran dengan kinerja penjualan. Variabel-variabel di dalam kejelasan peran yang mampu mempengaruhi kinerja penjualan adalah : kejelasan bimbingan, arahan, dan petunjuk kepada tenaga penjualan untuk melakukan pekerjaannya. Variabel ini paling erat hubungannya sehingga diharapkan mendapatkan perhatian lebih besar dari manajemen dengan selalu memantau manajer penjualan dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, kontrol, evaluasi dan proses umpan balik terhadap keseluruhan proses kerja tenaga penjualannya. Yang kedua adalah kejelasan tentang harapan manajer terhadap tenaga penjualannya, dan kemudian kejelasan peran tenaga penjualan untuk mencapai target penjualan. Erat kaitannya dengan bagaimana manajer

menterjemahkan keinginan dan harapan perusahaan terhadap tenaga penjualannya dengan sikap dan gaya bahasa yang lugas, sederhana namun persuasif, sehingga mudah dicerna, masuk akal dan mudah dipahami, dengan menempatkan tenaga penjual sebagai mitra sekaligus pemilik perusahaan yang berperan sebagai ujung tombak perusahaan.

4. Dengan terciptanya kejelasan peran yang baik, diharapkan kinerja penjualan akan meningkat. Manajemen harus memperhatikan variabel-variabel yang ada di dalam kinerja tenaga penjualan dalam rangka menyusun strategi-strategi penjualan. Yang paling erat hubungannya dengan kinerja tenaga penjualan adalah kemampuan menghasilkan insentif yang tinggi oleh tenaga penjualan kemudian kemampuan menjual produk dengan profit margin tinggi dan yang terakhir adalah kemampuan melampaui target penjualan.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian hanya dilakukan di TRAC Astra Rent A Car saja. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri sejenis. Mungkin terdapat variabel-variabel lain di luar model penelitian baik variabel internal seperti misalnya umpan balik berdasarkan perilaku (behavioral feedback), umpan balik dari teman kerja (coworker feedback), kebijakan harga dan sebagainya maupun variabel eksternal seperti hubungan dengan pelanggan, kondisi persaingan dalam industri dan sebagainya yang juga berpengaruh dalam peningkatan kinerja tenaga penjualan di industri sejenis.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk peningkatan kinerja tenaga penjualan secara lebih luas baik dari sisi variable-variabelnya baik pada satu industri maupun pada jenis industri yang lain yang belum diteliti dalam penelitian ini. Penelitian dengan menguji dan menambah variabel-variabel baru seperti, umpan balik perilaku (behavioral feedback), umpan balik teman kerja (coworker feedback) baik positif maupun negatif guna mencapai peningkatan kinerja tenaga penjualan yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan pada satu industri maupun pada industri yang berbeda akan menjadi agenda penelitian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

DAFTAR REFERENSI

- Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, 1991, "Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research* 28 (May) : 190 – 201
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver (1987), "Perspective on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, 51 (October) ; 76 – 88
- Breaugh and Colihan, 1994, "Measuring Facets of Job Ambiguity : Construct Validity Evidence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2 : 191 - 202
- Challagalla, Goutam N., and Tasaddug A. Shervant, 1996, "Dimensions an Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 1
- Churchill, Gilbert A., Jr., Steven W. Hartley, and Orville C. Walker, Jr., 1985, "The Determinants of Salesperson Performance ; A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 22 (May) : 103-18
- Cooper, Donald R., dan C. William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Augusty Ferdinand, 2000, *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- Augusty Ferdinand, 2000, *Structural Equation Modelling : dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Futrell, Charles M. and A. Parasuraman, 1984, "The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover," *Journal of Marketing*, 48 (Fall) : 33-40
- Gregory A. Rich, 1997, "The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of The Academy of Marketing Science* 25 (4) : 319– 28
- Greller, Martin M., 1980, "Evaluation of Feedback Sources as a Function of Role and Organizational Level", *Journal of Applied Psychology*, 65 (1) : 24-27

- Herold, David M. and Charls K. Parsons, 1985, "Assessing the Feedback Environment in Work Organizations : Development of the Job Feedback Survey", *Journal of Applied Psychology*, 70 (2) :290-305
- Jaworski and Deborah J. MacInnis, 1989, "Marketing Jobs and Management Controls : Toward a Framework", *Journal of Marketing Research*, 26 (November) : 406-19
- Jaworski and Kohli, 1991, "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, XXVIII (May) : 190-201
- Kohli, Ajay K., 1985, "Effects of Supervisory Behavior : The Role of Individual Differences Among Salespeople", *Journal of Marketing*, 53 (October) : 40 -50
- Kohli, Ajay K., 1985, "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation", *Journal of Marketing Research*, 22 (November) : 424-33
- Kohli, Jaworski, 1994, "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople", *Journal of Marketing*, 58 (October) : 82-94
- Larson, James R., Jr., 1984, "The Performance Feedback Process: A Preliminary Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 33 (February) : 42-76.
- Lucas, George H., Jr., A Parasuraman, Robert A. Davis, and Ben M Enis, 1987, "An Empirical Study of Salesforce Turnover", *Journal of Marketing*, 51 (July) : 34 -59
- Marzuki, 2000, *Metodologi Riset*, BPFE - UII, Yogyakarta
- Masri Singarimbun, dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Sujan, Harish, 1986, "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation", *Journal of Marketing Research*, 23 (February) : 41 - 49
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz dan Nirmalya Kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing* 58 (July) : 39 - 52
- Supranto, J., 2000, *Statistik : Teori dan Aplikasi*, jilid 1, Erlangga, Jakarta

Teas, R. Kenneth, 1983, "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 20 (February) : 84-91

Tyagi, Pradeep K., 1985, "Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance", *Journal of Marketing*, 49 (Summer) : 76-86