

**PENGARUH PERILAKU MANAJER PENJUALAN  
PADA PERFORMA PENJUALAN MENURUT  
PERSEPSI TENAGA PENJUALAN**

**STUDI EMPIRIS DISTRIBUTOR PABRIKAN AIR  
MINUM KEMASAN DI WILAYAH JATENG & DIY**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**Martono  
NIM. C4A 000059**

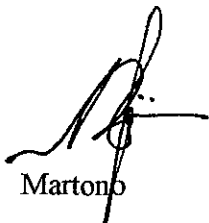
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**



UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft: 3363/T/m/14
Tgl. : 23 Feb 105

### *Sertifikat*

Saya , Martono 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 saya dan akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.



Martono  
25 Desember 2003

## PENGESAHAN TESIS

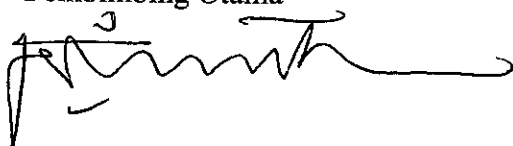
Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **PENGARUH PERILAKU MANAJER PENJUALAN PADA PERFORMA PENJUALAN MENURUT PERSEPSI TENAGA PENJUALAN**

### **Studi Empiris Distributor Pabrikan Air Minum Kemasan di Wilayah Jateng & DIY**

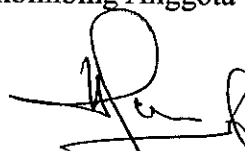
yang disusun Martono, NIM. C4A 0000059  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 3 Maret 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dr. Augusty Ferdinand, MBA.

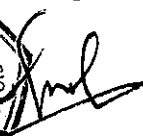
Pembimbing Anggota



Dr. Dwisetia Poerwono, Msc.

Semarang, 23 Maret 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



  
Prof. Dr. Suyadi Mangunwihardjo

## *Motto dan Persembahan*

*Perjuangan yang panjang menunjukkan berartinya nilai dari suatu keberhasilan dan keberhasilan itu sendiri merupakan motivator untuk menuju sukses berkelanjutan.*

*Tesis ini kupersembahkan :*

- 1. Almamater tercinta Universitas Diponegoro Semarang.*
- 2. Pembaca dan praktisi pemasaran yang budiman.*
- 3. Almarhum ayah dan ibu yang telah merawat, berkorban, menunjukkan, membimbing dan memberi bekal untuk hidup bermasyarakat.*
- 4. Yang tercinta my sweet wife Ein & daughters Dea dan Dira, makasifi atas pengorbanan dan tanpa henti memotivasi hingga akhir studi MM ini.*
- 5. Kakak-kakakku dan seluruh kemenakan Keluarga Besar Sardjani Wirjosandjojo yang selalu memberikan spirit untuk maju.*

*Semarang, Januari 2004*

*Ttd*

*Penulis*

## ABSTRACT

Involvement of sales manager as leader which is proactive, credible and effective is important matter to realize synergy in marketing organization. Good and accepted behavioral sales manager by sales forces have positive implication to sales force performance, the mentioned it according to sales forces hoping through role manager behavior in realizing trust in manager, sales force motivation, job satisfaction and sales force performance.

Research executed by 8 companies of tidiness drinking water manufacturer distributor in region marketing of Central Java & Special District of Yogyakarta with a purpose to analysis the influence sales manager behavior relate with several construct like trust in manager, sales force motivation and sales force job satisfaction do able to influence sales force performance.

Responders were involved this research amount 118 sales forces with modeling and technique analysis Structural Equation Modeling (SEM) and AMOS 4.01 are used to test 6 developed hypothesis. The result of examination indicate that 6 hypothesis accepted.

## ABSTRAK

Keterlibatan manajer penjualan sebagai pemimpin yang proaktif, kredibel dan efektif merupakan hal penting untuk mewujudkan sinergi di organisasi pemasaran. Perilaku manajer penjualan yang baik dan diterima oleh para tenaga penjualan berimplikasi positif pada performa tenaga penjualan, hal tersebut sesuai harapan para tenaga penjualan melalui peran perilaku manajer dalam mewujudkan kepercayaan pada manajer, motivasi tenaga penjualan, kepuasan kerja dan performa tenaga penjualan.

Penelitian dilaksanakan pada 8 perusahaan distributor pabrikan air minum kemasan di wilayah pemasaran Jawa Tengah & DIY, dengan tujuan menganalisis pengaruh perilaku manajer kaitannya dengan beberapa konstruk seperti kepercayaan tenaga penjualan pada manajer, motivasi tenaga penjualan dan kepuasan kerja tenaga penjualan apakah mampu mempengaruhi performa tenaga penjualan.

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 118 tenaga penjualan dengan pemodelan dan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dan *AMOS 4.01* yang digunakan untuk menguji 6 hipotesis yang dikembangkan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa 6 hipotesis tersebut diterima.

## Kata Pengantar

Assalamu'alaikum wr wb.

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat, karunia dan innayah-Nya, saya telah berhasil menyelesaikan tesis ini guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan saya pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.

Pada kesempatan ini, saya ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada berbagai pihak khususnya yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini dan juga selama saya menempuh pendidikan di MM Undip, yaitu kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Sujudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Augusty Ferdinand MBA. selaku Pembimbing Utama tesis ini.
3. Bapak Dr. Dwisetia Poerwono Msc. selaku Pembimbing Anggota tesis ini.
4. Para tenaga penjualan distributor air minum kemasan sebagai responden dari berbagai merk : Ades, Aguarita, Aqua, Air Sosro, Proqua, Total, Vica dan VIT di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. Civitas Akademika Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Teman-teman Ex Angkatan XIII sore kelas A MM Undip dan juga teman-teman di bidang studi pemasaran, kompak terus yaa... *further success & viva forever.*

Akhirul kalam, semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca pada umumnya, praktisi pemasaran khususnya dan semoga penelitian yang berbasis perilaku manajer penjualan dimasa datang menjadi lebih lengkap dan sempurna.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Penulis tesis,

**M a r t o n o**

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	ii
Halaman Persetujuan / Pengesahan .....	iii
Halaman Motto dan Persembahan .....	iv
Abstract .....	v
Abstrak .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
Daftar Rumus .....	xiv
Bab I   Pendahuluan .....	1
1.1   Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2   Perumusan Masalah Penelitian .....	3
1.3   Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	4
1.3.1   Tujuan Penelitian .....	4
1.3.2   Kegunaan Penelitian .....	5
1.4   Definisi-definisi Utama .....	5
1.5   Keterbatasan dan Asumsi-asumsi Penting .....	6
1.6   Outline Tesis .....	7
1.7   Kesimpulan .....	9
Bab II   Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian .....	10
2.1   Pendahuluan .....	10
2.2   Kepercayaan pada Manajer Penjualan ( <i>Trust in Sales Manager</i> ) .....	13
2.3   Perilaku Manajer Penjualan ( <i>Sales Manager Behavior</i> ) .....	14
2.3.1   Kepeimpinan ( <i>Leadership</i> ) .....	15
2.3.2   Komunikasi ( <i>Communication</i> ) .....	17
2.3.3   Keadilan ( <i>Fairness</i> ) .....	19
2.4   Motivasi Tenaga Penjualan ( <i>Sales Force Motivation</i> ) .....	20
2.5   Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan ( <i>Sales Force Job Satisfaction</i> ) ...	22
2.6   Performa Tenaga Penjualan ( <i>Sales Force Performance</i> ) .....	25
2.7   Penelitian Terdahulu .....	28
2.8   Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian	30
2.9   Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel .....	31
2.9.1   Hipotesis .....	31
2.9.2   Definisi Operasional Variabel .....	32
2.10   Kesimpulan .....	33

Bab III	Metode Penelitian .....	34
3.1	Pendahuluan .....	34
3.2	Desain Penelitian .....	35
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	35
3.3.1	Data Primer .....	35
3.3.2	Sumber Data .....	36
3.4	Populasi dan Sampel .....	36
3.4.1	Populasi .....	36
3.4.2	Sampel .....	36
3.5	Metode Pengumpulan Data .....	38
3.6	Teknik Analisis .....	39
3.7	Kesimpulan .....	46
Bab IV	Analisis Data .....	47
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif .....	47
4.1.1	Data Deskriptif .....	48
4.1.2	Pendidikan Responden .....	49
4.2	Proses dan Hasil Analisis Data .....	49
4.2.1	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	49
4.2.2	Uji <i>Outliers</i> .....	53
4.2.3	Normalitas Data .....	54
4.2.4	Analisis terhadap <i>Multi co linearity</i> dan <i>Singularity</i> .....	55
4.2.5	Pengujian terhadap Nilai <i>Residual</i> .....	55
4.2.6	Analisis Faktor Konfirmatory .....	57
4.2.7	Analisis <i>Full Model</i> dengan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .....	63
4.2.8	Evaluasi atas Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i> .....	66
4.3	Pengujian Hipotesis .....	67
4.3.1	Pengujian Hipotesis 1 .....	67
4.3.2	Pengujian Hipotesis 2 .....	67
4.3.3	Pengujian Hipotesis 3 .....	68
4.3.4	Pengujian Hipotesis 4 .....	68
4.3.5	Pengujian Hipotesis 5 .....	68
4.3.6	Pengujian Hipotesis 6 .....	69
4.4	<i>Path Analysis</i> .....	70
4.5	Kesimpulan .....	72
Bab V	Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan .....	73
5.1	Pendahuluan .....	73
5.2	Simpulan Hipotesis .....	75
5.2.1	Simpulan Hipotesis 1 .....	75
5.2.2	Simpulan Hipotesis 2 .....	75
5.2.3	Simpulan Hipotesis 3 .....	76

5.2.4	Simpulan Hipotesis 4 .....	76
5.2.5	Simpulan Hipotesis 5 .....	76
5.2.6	Simpulan Hipotesis 6 .....	77
5.3	Simpulan Masalah Penelitian.....	77
5.4	Implikasi Teoritis .....	81
5.5	Implikasi Manajerial .....	83
5.6	Keterbatasan Penelitian .....	86
5.7	Agenda Penelitian Mendatang.....	86
Daftar Referensi .....		88
Daftar Riwayat Hidup .....		92
Lampiran-lampiran .....		94

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Definisi Operasional Variabel .....	32
Tabel 3.1.	Desain Pertanyaan .....	41
Tabel 4.1.	Susunan dan Jumlah Data Sampel.....	48
Tabel 4.2.	Pendidikan Responden .....	49
Tabel 4.3.	Uji <i>Outliers Descriptive Statistics</i> .....	53
Tabel 4.4.	Nomalitas Data .....	54
Tabel 4.5.	<i>Standardized Residual Covariances</i> .....	55
Tabel 4.6.	<i>Regression Weights Konfirmatory 1</i> .....	56
Tabel 4.7.	<i>Regression Weight Konfirmatory 2</i> .....	61
Tabel 4.8.	<i>Goodness of Fit Index</i> Konfirmatory 1.....	62
Tabel 4.9.	<i>Goodness of Fit Index</i> Konfirmatory 2.....	62
Tabel 4.10.	<i>Standardized Regression Weight Structural Equation Model</i> .....	65
Tabel 4.11.	<i>Goodness of Fit Index</i> .....	66
Tabel 4.12.	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	69
Tabel 4.13.	Efek Langsung .....	70
Tabel 4.14.	Efek Tidak Langsung.....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	<i>Outline</i> Tesis .....	8
Gambar 2.1.	Urutan Pembahasan dan Uraian Masalah .....	11
Gambar 2.2.	Model Rich 1997 .....	28
Gambar 2.3.	Model Kohli, Shervani dan Challagalla 1998.....	29
Gambar 2.4.	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	30
Gambar 3.1.	Urutan Pembahasan Metode Penelitian.....	34
Gambar 3.2.	Path Diagram Pengaruh Perilaku Manajer Penjualan pada Performa Tenaga Penjualan Menurut Persepsi Tenaga Penjualan.....	43
Gambar 4.1.	Analisis Faktor Komfirmatory 1 .....	57
Gambar 4.2.	Analisis Faktor Konfirmatory 2 .....	60
Gambar 4.3.	<i>Full Model</i> dengan <i>Structural Equation Model</i> .....	63
Gambar 5.1.	Outline Bab V.....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Permohonan Survai .....	94
Lampiran 2	Daftar Pertanyaan / Kuisisioner .....	95
Lampiran 3	Data Survai .....	99
Lampiran 4	Hasil Cetak Perhitungan AMOS 4.01 .....	117

## DAFTAR RUMUS

Rumus Penentuan Jumlah Sampel (Rao, 1996) .....	37
Rumus <i>Construct Reliability</i> .....	50
Rumus <i>Variance Extract</i> .....	51

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Rich (1997) telah melakukan penelitian pada sejumlah perusahaan berbeda di Amerika Serikat, dimana dari data sampel yang didapat : tenaga penjualan yang rata-rata mempunyai hubungan dekat dengan manajer penjualan mereka, disimpulkan bahwa masih ada perbedaan persepsi di antara para tenaga penjualan terhadap peran perilaku manajer dalam mewujudkan performa penjualan. Kesimpulan yang didapat bahwa peran perilaku manajer secara langsung mempunyai pengaruh yang sangat kecil pada performa, kuat pada kepercayaan tenaga penjualan pada manajer serta secara tak langsung lemah pada kepuasan kerja tenaga penjualan dan performa tenaga penjualan.

Munculnya fenomena dari hasil penelitian tersebut, diduga belum optimalnya peran perilaku manajer penjualan mereka pada masing-masing tenaga penjualan. Hal tersebut sebagai akibat adanya beda / ketidakadilan perlakuan, ketidaktancaran komunikasi serta konsistensi kepemimpinan manajer yang cenderung berubah. Dengan demikian persepsi peran perilaku manajer penjualan pada performa tenaga penjualan masih variatif sehingga kurang optimal, padahal perilaku manajer masih diyakini sebagai *stimulant* pada variabel-variabel yang relevan, sehingga menjadi penting untuk diidentifikasi dan dikaji efektivitasnya.

Kesuksesan tenaga penjualan tidak lahir begitu saja tetapi perlu pembentukan dan pengarahan manajer penjualan yang bertangan dingin serta

tempaan pengalaman. Gambaran seperti ini rupanya ada melalui praktek-praktek pemasaran, dengan berbagai pengalaman yang panjang sehingga mengapa peran perilaku para manajer sangat penting. Para manajer pemasaran memainkan peran yang penting dalam pembentukan tingkah laku dan sikap para tenaga penjualnya.

Para akademisi dibidang manajemen pemasaran telah menyajikan fakta - fakta tentang studi kepemimpinan, utamanya berfokus pada studi-studi peran perilaku para *supervisor* pemasaran yang berpengaruh signifikan terhadap orientasi pembelajaran dan performa. Orientasi pembelajaran pada *supervisor* yang dilakukan para tenaga penjualan, mampu meningkatkan keinginan / motivasi yang kuat untuk usaha perbaikan keahlian penjualan dan orientasi performa yang memfokuskan pada ganjaran ekstrinsik yang bisa membentuk cita-cita tenaga penjualan dalam meraih sukses (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, hal. 263-264).

Menurut Organ (1977) adanya hubungan yang bersifat kausal antara kepuasan kerja, sikap kerja dan performa yang masih diperdebatkan pada tingkat individu tetapi dapat diterapkan pada tingkat organisasi. Kepuasan kerja dan sikap kerja sebagai prediktor performa organisasi, dan bahwa meningkatnya kepuasan kerja dan kesejahteraan diposisikan sebagai hal yang utama dalam peningkatan kinerja (Ostroff 1992, hal. 971). Dengan demikian usaha kajian pada tingkat individu / tenaga penjualan masih dianjurkan pada penelitian mendatang, agar signifikansi dan konsistensi pengaruh kepuasan kerja, sikap kerja terhadap performa penjualan dapat dibuktikan.

Seorang manajer penjualan sebagai pemimpin yang efektif dan kredibel harus proaktif membimbing setiap tenaga penjualan secara positif melalui

perilakunya, seperti : kepemimpinan, komunikasi, dan keadilan dimana berpotensi besar pada pencapaian performa tenaga penjualan.

Keberhasilan para manajer pemasaran melalui kerja, langkah demi langkah dengan menerapkan model-model peran untuk para tenaga penjualan mestinya menunjukkan generalisasi hasil yang optimal, tetapi dari para periset manajemen pemasaran masih mempunyai pendapat yang berbeda terhadap pengaruh peran perilaku manajer ini.

Peran perilaku manajer penjualan yang sudah diteliti oleh Rich di atas pada obyek penelitiannya belum menunjukkan konsistensi pengaruh terhadap kinerja penjualan, padahal dari uraian para periset telah diduga kuat mempengaruhi tingkat kepercayaan pada manajer, tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja bawahan yang pada akhirnya akan berdampak positif pada performa tenaga penjualan.

Penelitian yang mempunyai cakupan lebih luas atau menyeluruh tentang model perilaku manajer penjualan sangat dianjurkan, dimana masih merupakan *further research* dan perlu dikaji lebih lanjut baik melalui penambahan dimensi maupun pengembangan konstruk yang relevan (Rich, 1997, hal. 326).

## **1.2 Perumusan Masalah Penelitian**

Belum optimalnya pengaruh model perilaku manajer pada performa tenaga penjualan menunjukkan ketidakefektifan fungsi manajer dalam usaha meningkatkan kinerja penjualan (Rich, 1997).

Untuk mengatasi hal tersebut, model peran perilaku manajer harus mampu mewujudkan implikasi optimal pada beberapa variabel yang mempunyai kaitan erat

dalam mewujudkan performa tenaga penjualan. Sesuai hasil penelitian para pakar variabel-variabel yang masih diyakini kuat mempengaruhi performa tenaga penjualan yaitu : kepercayaan tenaga penjualan pada manajer, kepuasan kerja tenaga penjualan dan motivasi tenaga penjualan. Apabila peran perilaku manajer yang diharapkan tenaga penjualan mampu memberikan rasa percaya, motivasi dan kepuasan kerja bisa diprediksikan bahwa pengaruh perilaku manajer pada performa tenaga penjualan semakin optimal dan efektif fungsi manajer tersebut.

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Meningkatkan performa tenaga penjualan melalui peningkatan peran perilaku manajer penjualan dikaitkan dengan penelitian-penelitian terdahulu berimplikasi pada konstruk-konstruk performa tenaga penjualan, oleh karena itu tujuan penelitian ini dilakukan untuk :

- ❖ Menganalisis apakah perilaku manajer mampu meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan.
- ❖ Menganalisis apakah perilaku manajer penjualan berperan dalam membangkitkan motivasi tenaga penjualan.
- ❖ Menganalisis apakah kepercayaan tenaga penjualan pada manajer mampu meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan.
- ❖ Menganalisis apakah kepercayaan tenaga penjualan pada manajer mampu meningkatkan performa tenaga penjualan.

- ❖ Menganalisis apakah motivasi tenaga penjualan mampu meningkatkan performa tenaga penjualan.
- ❖ Menganalisis apakah kepuasan kerja tenaga penjualan mampu meningkatkan performa tenaga penjualan.

### 1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh nantinya diharapkan bisa memberikan sumbang sih untuk perbaikan manajemen pemasaran. Adapun kegunaan dari penelitian ini secara rinci adalah :

1. Sebagai bahan masukan bagi praktisi pemasaran khususnya yaitu manajer / *supervisor* penjualan agar lebih *concern* terhadap variabel-variabel yang dominan / signifikan, guna mencapai performa tenaga penjualan yang lebih baik.
2. Sebagai bahan kajian atau referensi untuk pengembangan ilmu manajemen pemasaran khususnya melalui peningkatan peran manajer penjualan.

### 1.4 Definisi-definisi Utama

Definisi dan istilah penting yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada pengertian yang lazim digunakan meskipun ada beberapa istilah dengan pengertiannya yang perlu disesuaikan dengan kontek penelitian yang dimaksud. Definisi beberapa konstruk / variabel yang dimaksud dijelaskan sebagai berikut :

- Perilaku manajer penjualan adalah tindakan untuk menyesuaikan keadaan dimana manajer penjualan tersebut berada dalam sistim organisasi pemasaran.
- Kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan adalah kepercayaan / keyakinan tenaga penjualan pada manajer atas segala peran, kompetensi, dedikasi dan perhatian manajer untuk memperjuangkan kemajuan tenaga penjualan dalam segala hal.
- Motivasi tenaga penjualan adalah suatu dorongan yang dimiliki tenaga penjualan untuk memulai gerakan dalam bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu untuk memasarkan barang dagangannya.
- Kepuasan kerja tenaga penjualan adalah suatu pernyataan yang menyenangkan dari tenaga penjualan atas hasil dan kondisi kerjanya, baik menurut individu itu sendiri maupun orang lain.
- Performa tenaga penjualan adalah produktivitas penjualan/pencapaian volume penjualan dari tenaga penjualan pada kurun tertentu.

### **1.5 Keterbatasan dan Asumsi-asumsi Penting**

Keterbatasan dari penelitian ini adalah bahwa *sample data* yang terdiri dari para tenaga penjualan / *sales forces* hanya di 8 (delapan) distributor pabrikan air minum kemasan (Ades, Aguaría, Air Sosro, Aqua, Proqua, Total, Vica dan VIT) di daerah pemasaran Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, dan diasumsikan dapat mewakili para tenaga penjualan pada umumnya dimana mereka sudah mampu

mengukur bagaimana peran perilaku manajer penjualan seharusnya dapat diaktualisasikan.

## 1.6 Outline Tesis

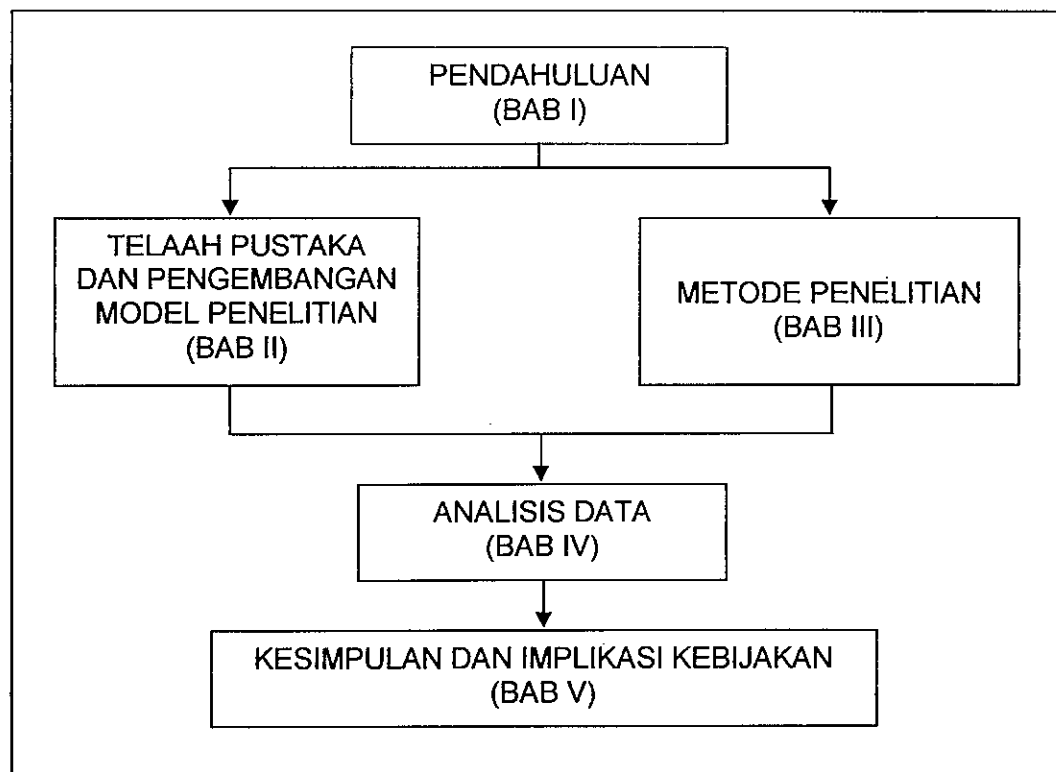
Penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa bab, yang akan memaparkan hal-hal sebagai berikut :

- Bab I mengulas tentang pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian, definisi-definisi utama, keterbatasan dan asumsi penting, *outline* tesis, dan kesimpulan.
- Bab II mengulas tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang berisi pendahuluan, telaah pustaka yang dikembangkan dengan sub-sub bab yang mendukung justifikasi terhadap model dan hipotesis, model dan hipotesis atau pertanyaan penelitian, definisi operasional variabel dan kesimpulan.
- Bab III mengulas tentang metode penelitian yang berisi pendahuluan, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, teknik analisis dan kesimpulan.
- Bab IV mengulas tentang analisis data yang berisi pendahuluan, gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisa/komputasi data, pengujian hipotesis atau pertanyaan penelitian dan kesimpulan.

- Bab V mengulas tentang kesimpulan dan implikasi kebijakan yang berisi pendahuluan, kesimpulan masing-masing hipotesis atau pertanyaan penelitian, kesimpulan masalah penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang (*further research*).

Dari uraian di atas, skema *outline* tesis dapat digambarkan seperti pada gambar 1.1 berikut ini.

Gambar 1.1  
**Outline Tesis**



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

## **1.7 Kesimpulan**

Pada Bab I ini telah dipaparkan secara garis besar memuat pokok masalah yang akan diteliti, bagaimana pemecahan sumber masalah dirumuskan, tujuan dan kegunaan penelitian, definisi-definisi utama, keterbatasan dan asumsi penting telah disampaikan pada sub-sub bab di atas. Atas dasar hal-hal yang telah disajikan, tesis dapat dilanjutkan dengan uraian yang rinci dan mendalam pada bab-bab selanjutnya.

Guna memperkuat justifikasi masalah penelitian dan hipotesis yang diajukan, perlu ditelaah sejumlah literatur pendukung, jurnal yang relevan dan telaah kritis seperti diuraikan pada Bab II selanjutnya.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1 Pendahuluan**

Secara umum definisi manajer adalah individu yang mencapai tujuannya melalui kinerja orang-orang lain (kelompok orang / organisasi). Organisasi adalah satuan sosial yang dikoordinasi secara sadar, yang tersusun dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus-menerus atau jangka panjang untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama (Robbins, 1996). Melalui perencanaan yang matang yang secara kontinyu disempurnakan yang mencakup tujuan, menegakkan strategi dan mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan serta monitoring / mengevaluasi kemajuan pada para pelaku organisasi untuk mencapai keberhasilan.

Dalam konteks penelitian ini fungsi manajer penjualan sebagai pemim-pin untuk memotivasi tenaga penjualan, mengarahkan yang ditunjang dengan unsur keteladanan, memilih saluran-saluran komunikasi yang paling efektif, dan memberikan solusi munculnya konflik atau permasalahan secara adil. Peranan manajer yang demikian penting menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya, baik ditinjau kinerja secara individu maupun perilaku yang bisa berimplikasi kepada kemajuan bawahannya.

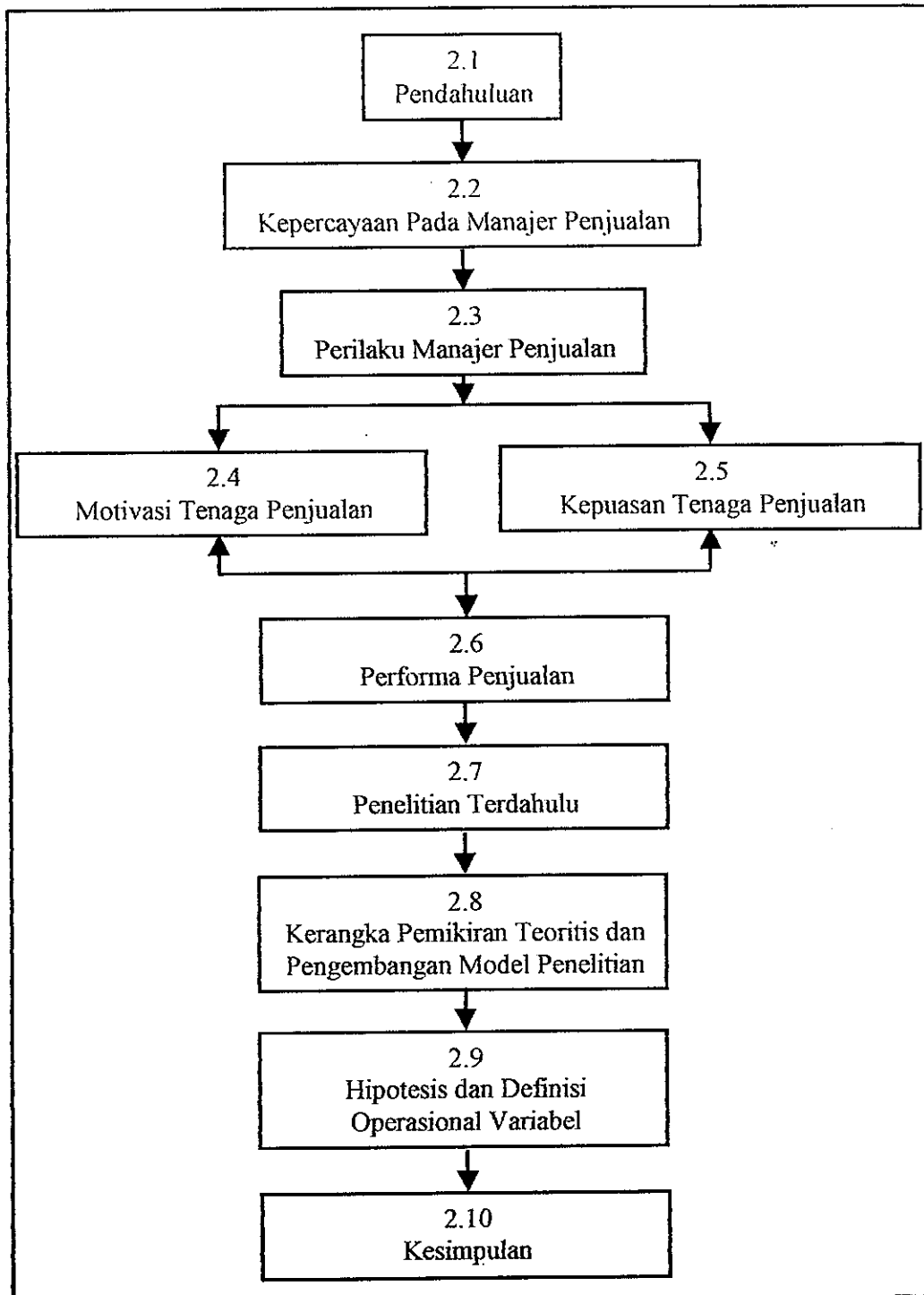
Manajer penjualan menjalankan tugas dan wewenangnya dengan penuh keadilan antara penghargaan/ganjaran dan hukuman sesuai dengan yang diha-rapkan akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, hal tersebut sesuai dengan pendapat

Bryman (1992) *dalam* Mackenzie dan Podsakoff (2001 pada hal. 116), pada kajian *Transaction Leadership Behaviors*, dimana pelaksanaan *punishment* dan *reward* secara bersama-sama merupakan *positive feedback* bagi manajer.

Dengan mencermati tugas dan wewenang manajer penjualan tentunya pengaruh perilakunya harus mampu mewujudkan kepercayaan bawahan pada dirinya, usaha untuk memotivasi, penciptaan kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan menjadi lebih baik.

Untuk memperoleh justifikasi teori, pendapat, penelitian terkait dan hipotesis yang diajukan sehingga konsistensi antara sub-sub bab menjadi jelas, secara garis besar bahasan telaah pustaka dan model penelitian yang akan diuraikan seperti gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1  
Urutan pembahasan dan uraian masalah



Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

## 2.2 Kepercayaan pada Manajer Penjualan (*Trust in Sales Manager*)

Secara baku percaya pada manajer dapat diartikan adanya keyakinan atas kebenaran informasi dari atasan yang dirasakan oleh bawahan dimana semua hal yang disampaikan lebih mengutamakan kejujuran.

Kepercayaan didefinisikan sebagai satu sikap yang mengizinkan / membolehkan seseorang berbuat atas namanya sendiri, hal ini dimungkinkan hilangnya ketergantungan sebagai akibat dari perilaku spesifik dari orang lain (Matthews dan Shimoff 1979 *dalam* Lagace 1991, hal. 50).

Adanya kepercayaan tenaga penjualan yang tumbuh mungkin bisa meningkatkan kelayakan / kesetiaan kepada manajer. Secara umum seorang pimpinan tidak dapat bekerja dengan efektif tanpa mengkondisikan iklim kepercayaan yang baik, dimana kepercayaan sering disebut pelumasan yang dapat membuat penyesuaian menjadi mungkin untuk kerja organisasi (Bennis dan Nanus 1985 *dalam* Rich 1997, hal 321).

Kepercayaan harus dibangun baik antara tenaga penjualan dengan manajer penjualan maupun antara tenaga penjualan dengan pelanggan, yaitu melalui kata-kata, tindakan dan keputusan, karena pada hakekatnya landasan dari hubungan bisnis adalah kepercayaan itu sendiri. Jika kepercayaan telah diberikan pada seseorang dan tidak mungkin untuk dikurangi atau dihilangkan, ini berarti seseorang yang menerima kepercayaan dipersepsikan mempunyai peran positif.

Kepercayaan terhadap manajer dalam konteks penelitian ini didefinisikan sebagai besarnya kepercayaan / keyakinan tenaga penjualan kepada manajernya atas segala peran, kompetensi, dedikasi dan perhatiannya dalam memperjuangkan kemajuan tenaga penjualan dalam segala hal.

Dewasa ini seseorang yang mempunyai kepercayaan kepada orang lain lebih difokuskan pada bagaimana orang lain tersebut dalam : membuat keputusan-keputusan, berperilaku yang senantiasa berpengaruh padanya, apakah orang yang dipercaya tersebut mempertimbangkan sisi-sisi kepentingan, kesejahteraan dan keselamatan orang lain.

Boss (1978) dalam Lagace (1991, hal. 55), telah melakukan studi tentang kepercayaan dan manajemen, pemecahan masalah dengan memberikan kesan, bahwa kepercayaan antara pimpinan dan bawahan merupakan rangkaian tak terpisahkan dengan perilaku pimpinan itu sendiri. Oleh karena itu ada keterkaitan yang erat antara kepercayaan pada manajer penjualan dengan perilaku manajer penjualan tersebut.

### **2.3 Perilaku Manajer Penjualan (*Sales Manager Behavior*)**

Pada dasarnya perilaku dapat diartikan sebagai tindakan yang menyesuaikan tuntutan keadaan dimana individu tersebut berada dalam suatu sistim atau lingkungan.

Perilaku manajer tidak jarang bertentangan dengan kepribadiannya, kondisi seperti ini dapat saja muncul sebagai akibat status yang disandangnya, pekerjaan dan keadaan.

Tanpa ada kesadaran individu yang kuat, untuk merubah perilaku yang kurang baik / terpuji akan berdampak kontra produktif pada lingkungan dimana individu tersebut berada. Kondisi seperti ini cukup beralasan apabila individu tersebut sebagai manajer penjualan, akan berpengaruh serius apabila perilakunya

tidak diterima atau direspon secara positif oleh tenaga penjualan, sehingga kinerjanya di bagian pemasaran dapat menurun.

Ada beberapa unsur penting yang termasuk didalam perilaku seperti yang sudah diulas oleh Robbins (1996) dalam buku yang berjudul Perilaku Organisasi yaitu : kepemimpinan, komunikasi dan keadilan.

Perilaku seorang atasan juga merupakan determinan/penentu utama dari kepuasan bawahan, Robbins (1996, Jilid I, hal. 182). Kepuasan kerja bawahan akan meningkat bila penyelia bersifat ramah, dapat dipahami, menawarkan penghargaan untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan minat pribadi, ketulusan hati dan kesetiaan pada karyawan.

### **2.3.1 Kepemimpinan (*Leadership*)**

Secara definitif, istilah kepemimpinan diartikan banyak ragam oleh para pakar, sebanyak kalau kita mengulas / membicarakan tentang konsep kepemimpinan itu sendiri, sehingga belum ada kata sepakat diantara mereka. Kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh dari seorang pemimpin terhadap para pengikutnya / bawahannya dalam mencapai suatu tujuan. Bagaimana seorang pimpinan secara pribadi dan aktif berpengaruh untuk pencapaian tujuan ?

Jadi definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Ada 6 (enam) ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu : ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaannya. Disamping itu pemimpin

mempunyai sifat pemantauan diri yang tinggi (*self correction*), sangat luas dalam menyesuaikan perilakunya pada setiap kondisi.

Kepemimpinan yang bergaya otokratis akan bersifat memaksa dan seringkali menggunakan ancaman dalam mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan perintah dari pemimpin yang bersangkutan.

Pemimpin yang bergaya partisipatif akan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan pendekatan kendali bebas dimana pemimpin ingin bergabung dalam kelompok dan melakukan apa yang ingin dilakukan kelompok tersebut.

Tyagi (1985) dalam Lagace (1991, hal. 50), telah melakukan studi mengenai perilaku kepemimpinan para manajer penjualan dan telah menemukan satu konstruk yang mempengaruhi motivasi kerja dan produktivitas pada kepercayaan pemimpin.

Bryman (1992) dalam Mackenzie, Podsakoff dan Rich (2001 hal. 116) menyatakan bahwa perilaku-perilaku kepemimpinan digolongkan menjadi dua yakni bersifat transaksional (*Transactional Leadership Behaviors*) dan transformasional (*Transformational Leadership Behaviors*). Dimana perilaku kepemimpinan yang bersifat transaksional yang bertolak pada dua hal yaitu *punishment* (hukuman) dan *reward* (penghargaan), sedangkan kepemimpinan yang bersifat transformasional berorientasi pada kejelian dalam memandang masa depan, dimana pemimpin terlibat dalam pembentukan nilai-nilai, tujuan-tujuan, aspirasi, sikap dan percaya kesuksesan pada tujuan bersama.

House dan Shamir (1993) berpendapat bahwa seorang pemimpin harus bisa menimbulkan suatu kesan kepada bawahannya melalui sifat-sifat kepercayaan,

perilaku yang baik dan mempunyai legitimasi untuk dikembangkan, yaitu memimpin melalui keteladanan yang konsisten dalam mencapai sasaran organisasi. Manajer penjualan yang sukses adalah pemimpin yang bisa meyakinkan bawahannya untuk mengorbankan tujuan pribadi demi kelompok / tim.

Oleh karena itu, manajer penjualan harus menyadari model kepemimpinan sehingga sesuai dan diterima oleh tenaga penjualan, sehingga akan berdampak positif terhadap kepercayaan pada manajernya dan semakin mudah dalam pencapaian target tujuan penjualan.

### **2.3.2 Komunikasi (*Communication*)**

Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi harus dibina secara lebih baik dan efektif untuk mentransfer makna yang terkandung pada strategi dan kontrak, yang semua itu harus dipahami oleh seluruh bawahannya. Bagaimanapun hebatnya suatu gagasan tidak akan berguna sebelum diteruskan dan dipahami orang lain, sehingga perlu wahana yang cocok untuk penyampaiannya bisa secara formal maupun informal. Dengan suatu prinsip bahwa persepsi bawahan / *sales force* sesuai dengan apa yang diharapkan oleh atasan / *sales manager*.

Untuk mewujudkan hubungan yang baik dan efektif antara atasan dan bawahan dapat ditempuh jalur komunikasi yang cocok seperti misalnya berbicara empat mata, rapat, telephone, facsimile, e-mail, surat, memo ataupun bentuk pertemuan non formal dan lain-lain.

Robbins (1996, jilid II, hal. 5), komunikasi mempunyai 4 (empat) fungsi utama yaitu pengendalian (kontrol, pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan informasi.

Busch (1980) *dalam* Rosemary R. Lagace (1991), hal.50, berkeyakinan bahwa rasa saling percaya antara manajer dengan tenaga penjualan adalah sangat penting untuk dikembangkan menjadi komunikasi terbuka antar keduanya.

Komunikasi berfungsi sebagai kendali terhadap perilaku bawahannya, sehingga patuh terhadap atasan yang mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal, disamping mengakomodasikan adanya keluhan dari bawahan terhadap tugas-tugas yang diberikan, adanya kebijakan perusahaan dan lain-lain.

Komunikasi membantu mengembangkan motivasi dengan menjelaskan pada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana bekerja lebih baik dan apa yang dapat dikerjakan seandainya performa kerja masih dibawah standar saat ini.

Komunikasi sebagai wahana pengungkapan perasaan emosional terhadap munculnya kekecewaan, rasa puas dan pemahaman kebutuhan sosial.

Fungsi terakhir komunikasi adalah untuk mempermudah pengambilan keputusan setelah menerima informasi lengkap / komprehensif yang dibutuhkan sebagai bahan pertimbangan, mengenali dan memiliki pikiran -pikiran alternatif.

Dengan memperhatikan arti komunikasi ditinjau dari makna dan tujuan, pada akhirnya kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan mestinya mempunyai kemampuan yang secara signifikan berpengaruh terhadap kepercayaan bawahan terhadap atasan guna mewujudkan tingkat kepuasan kerja.

### 2.3.3 Keadilan (*Fairness*)

Keadilan yang diberikan manajer penjualan kepada tenaga penjualan menyangkut kebijakan yang bersifat otonomi dan bukan kebijakan yang sudah distandarkan oleh perusahaan. Rasa keadilan yang diberikan dapat dirasakan bawahan tanpa terpengaruh adanya “pilih kasih / diskriminasi” yang menyangkut berbagai hal termasuk : usulan gaji, kompensasi, promosi, tindakan administratif, tempat dan fasilitas kerja, tanggung jawab dan kebebasan ruang gerak dalam menjalankan tugas.

Ketidakadilan terjadi ketika individu dalam organisasi merasakan bahwa perbandingan yang dihasilkannya dengan masukan / *input* tidak sama, bila hal tersebut dibandingkan dengan referensi orang lain misalnya dengan seorang koleganya sendiri (Adams 1965 *dalam* Dubinsky dkk. 1993, hal. 5).

Keadilan secara organisatoris mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap juru jual di jepang, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi dan kinerja (Dubinsky, Kotabe, Lim; 1993; halaman 5).

Tuntutan terhadap diberlakukannya keadilan tanpa memandang siapa tetapi apa yang telah diperbuat untuk perusahaan dengan mempertimbangkan secara proporsional merupakan hal yang didambakan oleh setiap tenaga penjualan.

Ada tiga dimensi bentuk keadilan organisasi yang meliputi peraturan, kesetaraan keadilan pada seluruh pekerja seperti halnya promosi dan kenaikan gaji serta administrasi, dimana ketiga hal tersebut dapat diberikan dengan penuh keadilan oleh *supervisor* yang adil yang perilakunya diterima secara umum di tempat kerja.

Dari uraian di atas dapat ditarik suatu hubungan yang logis bahwa adanya kaitan yang erat antara perilaku manajer penjualan akan dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer tersebut, oleh karena itu hipotesis 1 yang diajukan adalah :

**H1 : Semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan**

#### **2.4 Motivasi Tenaga Penjualan (*Salesforce Motivation*)**

Motivasi adalah suatu dorongan untuk memulai gerakan, yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Pada pengertian yang umum, motivasi bisa diartikan keinginan yang kuat diwujudkan pada perubahan sikap kerja untuk mencapai hasil optimal. Ada 3 kunci utama motivasi dalam perilaku organisasi yaitu kemampuan untuk berusaha, pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan pribadi individu organisasi.

Banyak manajer yang mempunyai pengertian salah dengan berasumsi bahwa motivasi sama dengan insentif, sehingga seringkali program insentif tidak mencapai sasaran. Mereka lupa bahwa pegawai memerlukan tugas yang menantang dan harus merasa bahwa pegawai adalah bagian penting dari seluruh proses kegiatan perusahaan. Cara manajer memberikan motivasi melalui pendelegasian efektif bisa meningkatkan efektivitas manajemen, membantu tenaga penjualan menyadari potensi dan komitmennya, serta memberikan kebebasan terkendali untuk menemukan cara-cara baru untuk meningkatkan performa penjualan. Manajer yang telah berhasil memotivasi bawahan yang didalamnya termasuk kisaran tanggung jawab yang luas, tantangan, dampak positif pada organisasi, pengakuan,

kompensasi, hubungan baik antara atasan dan bawahan, kebebasan berinovasi, bebas mengatur dirinya sendiri, langkah maju organisasi, kualitas organisasi dan pekerjanya, serta masa depan baik untuk organisasi dan individu merupakan bukti bahwa perilaku manajer benar-benar efektif.

Hasil studi komparatif yang dilakukan oleh Jurkiewicz, Massey Jr. dan Brown (1998), ada 15 motivator yang diharap oleh para pekerja di sektor swasta yaitu :

1. Upah yang tinggi (*high salary*).
2. Latihan kepemimpinan (*change to exercise leadership*).
3. Peluang untuk maju (*opportunity for advancement*).
4. Stabil dan terjamin dimasa depan (*a stable & secure at future*).
5. Diikutsertakan dalam membuat keputusan-keputusan penting (*change to make a contribution to importance decision*).
6. Bekerja dengan kemampuan khusus yang dimiliki (*change to use my special ability*).
7. Mempunyai manfaat sosial (*change to benefit society*).
8. Bekerja menjadi bagian dari tim (*working as part of a team*).
9. Mempelajari hal-hal yang baru (*change to learn new things*).
10. Gengsi / martabat tinggi dan sosial status (*high prestige & social statues*).
11. Bebas dari tekanan pada saat bekerja ataupun disaat senggang (*freedom from pressure to conform both on and off the job*).
12. Variasi dalam tugas-tugas kerja (*variety in work assignments*).
13. Teman-teman kerja yang ramah dan baik (*friendly and congenital associates*).
14. Kepuasan melaksanakan aktivitas-aktivitas disaat waktu senggangnya (*change to engage in satisfying leisure activities*).
15. Bebas dari pengawasan (*freedom from supervision*).

Untuk menumbuhkan motivasi pada bawahan dapat ditempuh melalui berbagai cara, salah satu cara yaitu atasan memberikan kebebasan terkendali kepada bawahan untuk memilih metode kerja sesuai konsistensi keandalan yang dimiliki, situasi kerja, konsep kerja yang diyakininya agar lebih efektif dalam pencapaian performa, seperti pada kutipan berikut :

Individuals will be motivated to perform on a task or job in a manner which is consistent with the self-image with which they approach the task or job situation. That is, to extent that their self-concept concerning the job or task situation requires effective performance in order to result in "consistent" cognitions, then, to that extent, they will be motivated to engage in effective performance (Korman 1970, dalam Richard P. Bagozzi 1980, hal.67).

Dari uraian sub-sub bab di atas ada hubungan yang cukup jelas bahwa peran perilaku manajer penjualan yang diterima / direspon positif oleh tenaga penjualan dapat menumbuhkan motivasi yang kuat dalam usaha untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu hipotesis 2 yang diajukan adalah sebagai berikut :

**H2 : Semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan motivasi tenaga penjualan**

## 2.5 Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan (*Sales force Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan yang menyenangkan dari individu atas hasil kerjanya, baik menurut penilaian individu itu sendiri maupun orang lain dan yang terpenting manajer sebagai atasannya. Biasanya hasil yang dicapai minimal sama dengan apa yang diharapkan, disamping itu dari hasil kerjanya berimplikasi positif dalam upaya untuk pemenuhan kebutuhan hidup individu tersebut.

Manajer penjualan mempunyai tugas dan tanggung jawab yang mana mempunyai suatu pengaruh yang sangat besar pada tenaga penjualan seperti : evaluasi kinerja, promosi, peningkatan hak / kuasa, areal penugasan, pendidikan / pelatihan , memberi bimbingan / petunjuk, dan lain-lain.

Para tenaga penjualan umumnya akan lebih terpuaskan dengan pekerjaannya, bilamana mereka mendapatkan seorang manajer penjualan yang jujur, kompeten, bisa diandalkan sehingga dapat dipercaya, Rich (1997, hal. 322).

Menurut teori kepuasan kerja pada hakekatnya munculnya ketidakpuasan karena adanya kesenjangan antara harapan dan kebutuhan tenaga penjualan yang sangat beragam dengan terbatasnya alat pemuas yang dimiliki atau diberikan oleh manajemen perusahaan. Kepuasan kerja tenaga penjualan akan dirasakan apabila sebagian besar keinginan yang diharapkan dipenuhi / terakomodasi oleh manajemen perusahaan melalui kebijakan manajernya.

Bertitik tolak pada hal tersebut akan timbul dua kepentingan yang bisa sama dan atau berbeda antara karyawan dan manajemen perusahaan. Oleh karena itu dengan memperbesar daerah *intersection* kepentingan antara perusahaan dan karyawan merupakan jaminan terciptanya kepuasan kerja karyawan.

Secara umum jenis kebutuhan manusia yang dimaksud di atas akan diubah oleh pekerja menjadi keinginan-keinginan tertentu dalam organisasi. Kita telah tahu bahwa batasan kebutuhan manusia merupakan hal yang rumit, begitu pula dengan keinginan pekerja terhadap perusahaan sehingga perlu untuk diakomodasi.

Menurut Flipppo (1997), keinginan-keinginan yang khusus yang bisa memuaskan pekerja secara umum dapat dirinci sebagai berikut :

1. Upah, merupakan salah satu alat pemuas kebutuhan fisiologis, keterjaminan dan egoistik.
2. Keterjaminan pekerjaan (*security of job*).
3. Teman-teman sekerja yang menyenangkan (*congenial associated*).
4. Penghargaan atas keberhasilan pekerjaan yang dilakukan (*credit for the work done*).
5. Pekerjaan yang berarti (*a meaningful job*).
6. Kesempatan untuk maju (*oppurtunity to advance*).
7. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik.
8. Kepemimpinan yang mampu dan adil (*competent and fair leadership*).
9. Perintah dan pengarahan yang masuk akal (*reasonable in orders and directions*).
10. Organisasi yang relevan dari segi sosial (*a sosially relevant organization*).

Maslow (1994) mengemukakan bahwa pada dasarnya manusia mempunyai kebutuhan yang bertingkat, dengan urutan prioritas sebagai berikut : (1) Kebutuhan fisik, (2) Kebutuhan akan rasa aman, (3) Kebutuhan sosial, (4) Kebutuhan akan penghargaan, dan (5) Kebutuhan untuk mewujudkan jati diri / aktualisasi.

Driscoll (1978) dalam Lagace (1991), hal. 50, telah menyimpulkan dalam studinya pengaruh kepercayaan pemimpin pada kepuasan dan pengambilan keputusan, bahwa kepercayaan secara signifikan hanya dipergunakan sebagai alat penentu seluruh sikap-sikap kepuasan. Dari uraian di atas, tercapainya *job satisfaction* / kepuasan kerja tenaga penjualan terkait dengan seberapa besar

kontinuitas kepercayaan pada manajer yang diantisipasi oleh manajer penjualan dalam rangka pemenuhan variabel - variabel kebutuhan tenaga penjualan.

Integritas (ketulusan hati) dan loyalitas (kesetiaan) dalam bekerja bisa diwujudkan oleh tenaga penjualan sebagai akibat konsistensi perilaku manajer yang terjadi. Hal tersebut dimungkinkan apabila ketiga dimensi perilaku manajer penjualan yang telah disebut di atas (kepemimpinan, komunikasi dan keadilan) terealisasi melalui kepercayaan pada manajer penjualan, sehingga tenaga penjualan merasa puas atas peran perilaku atasan. Oleh karena itu hipotesis 3 yang diajukan :

**H3 : Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan**

## 2.6 Performa Tenaga Penjualan (*Sales force Performance*)

Brown dan Peterson (1993) mendefinisikan *sales performance* secara umum diartikan sebagai produktivitas penjualan atau pencapaian volume penjualan dari tenaga penjualan.

Kinerja / performa penjualan diukur berapa jumlah volume / unit terjual yang berhasil dibukukan, yang bisa dicapai berdasarkan pertumbuhan jumlah *outlet* / agen dan toko penjual serta pertumbuhan penjualan dari masing-masing *outlet* tersebut dalam kurun waktu tertentu. Sasaran akhir yang nantinya diperoleh adalah berapa jumlah uang yang dapat disetorkan ke perusahaan, apakah dari kurun waktu tersebut meningkat, tetap atau bahkan menurun. Dengan satuan rupiah ada kekhawatiran bahwa *omzet* bisa jadi karena disebabkan tingginya harga pokok penjualan sebagai akibat inflasi pada bahan baku ataupun tingginya *gain* /

keuntungan yang ditetapkan. Walau bagaimanapun tugas pokok dari tenaga penjualan yang utama adalah meningkatkan volume penjualan, karena ukuran ini adalah merupakan barometer keberhasilannya. Adanya kualitas hubungan antara manajer penjualan dengan para tenaga penjualan yang berimplikasi pada tumbuhnya kepercayaan, dan motivasi yang dibangun di organisasi pemasaran bisa membuahkan hasil yang baik untuk perusahaan maupun *stakeholders*.

Banyak literatur bidang pemasaran yang memfokuskan kajian pada topik performa telah dihasilkan oleh para periset. Berbagai variabel yang berpengaruh pada performa penjualan telah diteliti, baik yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung pada performa. Variabel-variabel terdiri diantaranya : motivasi, bakat / kecerdasan tenaga penjualan, peran tekanan, kepuasan kerja, komitmen dan keterlibatan pemimpin (Churchill dkk. 1985; Comer dan Dubinsky 1985 dalam Skinner 2000, hal 37). Sedangkan dari studi Rich (1997) menyimpulkan bahwa kepercayaan tenaga penjualan pada manajer berpengaruh positif pada performa tenaga penjualan, oleh karena itu hipotesis 4 yang diajukan adalah :

**H4 : Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan manajer**

Melalui perilaku keteladan manajer penjualan dengan berbagai aspeknya seperti tanggung gugat terhadap performa penjualan, atensi yang baik, demokratis, pengarahan, *advisory* terhadap para tenaga penjualan akan membuat organisasi pemasaran menjadi *solid*, sehingga cukup beralasan bahwa organisasi pemasaran ini menjadi jantung dari suatu perusahaan.

Kebutuhan tenaga penjualan dari waktu ke waktu terus mengalami peningkatan, sejalan dengan itu baik standar kepuasan kerja dan motivasi kerja juga meningkat, hal tersebut bisa mendorong pencapaian kinerja penjualan yang memadai.

Dengan termotivasi kerja tenaga penjualan untuk mencapai target penjualan, melalui independensi operasi dalam usaha mendapatkan pelanggan-pelanggan baru, kebebasan berkreasi melalui kecerdasannya dalam operasi pasar dan meningkatnya etos kerja yang dimiliki, adanya kaitan yang kuat seperti ini maka hipotesis 5 yang diajukan adalah :

**H5 : Semakin kuat motivasi tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan**

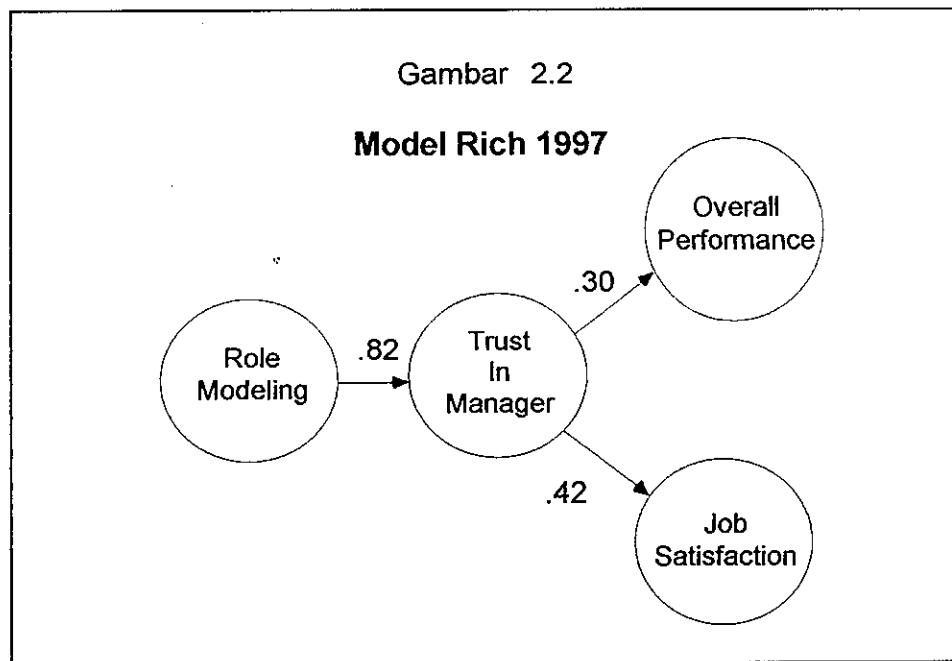
Kepuasan kerja tenaga penjualan tercapai bila dia mampu memenuhi target penjualan, tercapainya rasa puas terhadap profesinya sendiri dan peran manajer yang memadai untuk kemajuan tenaga penjualan.

Menurut hasil studi Bagozzi (1980), hal. 70, masih menunjukkan hasil yang berubah-ubah hubungan antara kepuasan kerja dengan performa, meskipun menurut individu yang berbeda hubungan ini mempunyai fungsi yang penting. Adanya hubungan antara kepuasan kerja tenaga penjualan dan performa penjualan masih kuat diduga menghasilkan hipotesis 6 berikut :

**H6 : Semakin besar kepuasan kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan**

## 2.7 Penelitian Terdahulu

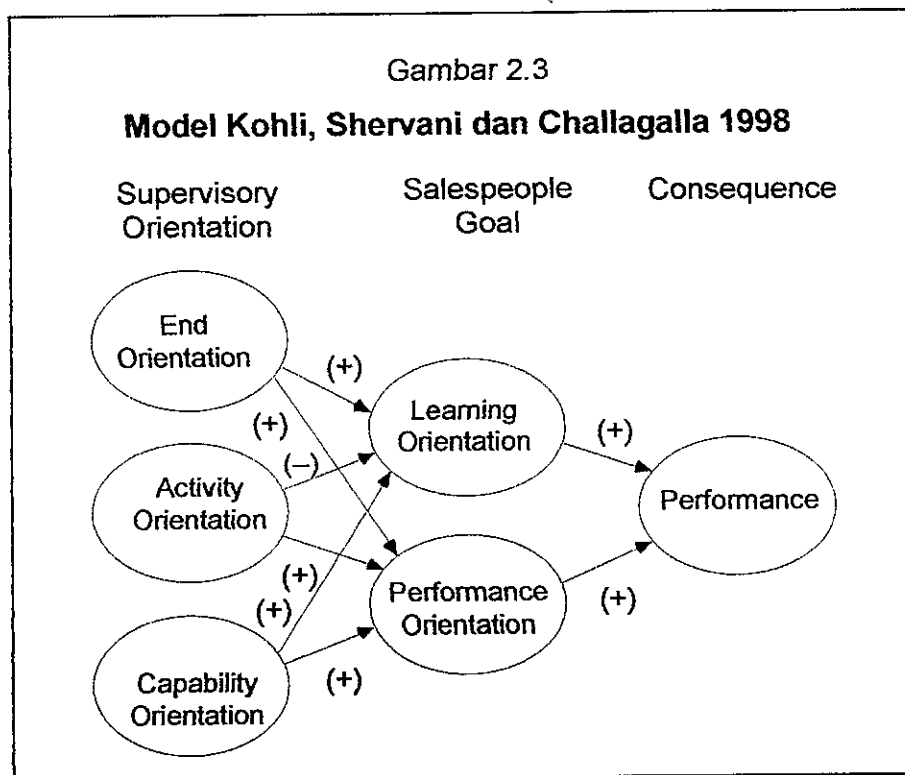
Studi Rich (1997), menyimpulkan bahwa model peran perilaku manajer penjualan mempunyai pengaruh signifikan pada kepercayaan tenaga penjualan terhadap manajer, sebaliknya kepercayaan tenaga penjualan mempunyai pengaruh langsung pada kepuasan kerja dan performa. Model penelitian yang diperkenalkan oleh Rich seperti gambar 2.2. berikut.



Dari hasil penelitian tersebut yang dilakukan pada sepuluh perusahaan di Amerika Serikat dengan berbagai bidang usaha industri berbeda, yaitu industri obat-obatan, jasa penggajian, riset pasar, suku cadang otomotif dan industri barang-barang konsumsi, menyimpulkan bahwa model perilaku percontohan / keteladanan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan pada manajer. Begitu pula kepercayaan pada manajer berpengaruh pada kepuasan kerja dan pada

keseluruhan performa. Sedangkan peran model perilaku manajer secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap keseluruhan performa. Meskipun kajian ini dilakukan pada tenaga penjualan yang mempunyai hubungan dekat dengan masing-masing manajer penjualan, dengan melibatkan 224 responden.

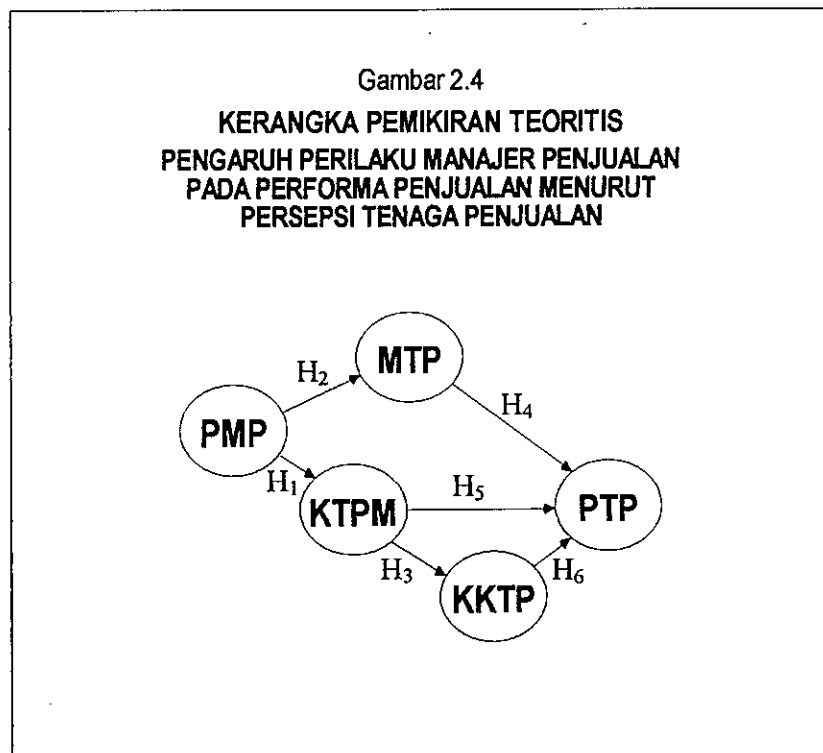
Dari studi Kohli dkk (1998), menyimpulkan bahwa perilaku pengawasan oleh manajer penjualan mempunyai pengaruh yang signifikan pada orientasi pembelajaran dan orientasi performa sebagai bentuk motivasi dalam mencapai performa tenaga penjualan. Data diolah dari 270 responden di dua perusahaan yang termasuk dalam Fortune 500 yang bergerak pada pemasaran barang-barang industri, bahwa hipotesis yang diajukan seperti pada gambar 2.3. berikut terbukti.



Dari uraian sub-sub bab di atas, model kerangka penelitian teoritis yang bisa dikembangkan untuk penelitian ini dapat dikemukakan seperti pada uraian sub bab 2.8 berikut.

## 2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian

Dari hasil pembahasan / telaah pustaka dan hasil simpulan penelitian-penelitian terdahulu dapat diajukan beberapa variabel laten / konstruk yang meliputi perilaku manajer penjualan, kepercayaan tenaga kerja pada manajer penjualan, kepuasan kerja tenaga penjualan, motivasi kerja tenaga penjualan serta performa tenaga penjualan. Hubungan logis yang sudah dikembangkan dapat dilihat pada gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis berikut.



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

**Keterangan :**

PMP	= Perilaku Manajer Penjualan
KTPM	= Kepercayaan Tenaga Penjualan pada Manajer
MTP	= Motivasi Tenaga Penjualan
KKTP	= Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan
PTP	= Performa Tenaga Penjualan

**2.9 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel****2.9.1 Hipotesis**

Dari hubungan konstruk-konstruk di atas, maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah :

- H1 : Semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan.
- H2 : Semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan motivasi tenaga penjualan.
- H3 : Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan.
- H4 : Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan.
- H5 : Semakin kuat motivasi tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan.
- H6 : Semakin besar kepuasan kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan.

### 2.9.2 Definisi Operasional Variabel

Pada konteks penelitian ini, variabel-variabel dioperasikan untuk mengukur pengaruhnya pada variabel lainnya yang terkait seperti pada tabel 2.1 berikut :

Tabel 2.1

#### Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Perilaku Manajer Penjualan (PMP)	Perilaku manajer penjualan dengan tiga indikator substansial: kepemimpinan, komunikasi dan keadilan	Sepuluh poin skala pada tiga item indikator untuk mengukur pengaruh PMP pada KTPM dan MTP.
Kepercayaan Tenaga Penjualan pada Manajer Penjualan (KTPM)	Kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan dengan tiga indikator substansial: integritas, loyalitas dan percaya.	Sepuluh poin skala pada tiga item indikator untuk mengukur pengaruh KTPM pada KKTP dan PTP
Motivasi Tenaga Penjualan (MTP)	Motivasi tenaga penjualan dengan tiga indikator substansial: etos kerja, kreativitas & inovasi dan independensi.	Sepuluh poin skala pada tiga item untuk mengukur MTP pada PTP.
Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan (KKTP)	Kepuasan kerja tenaga penjualan yang digunakan tenaga penjualan dengan tiga indikator substansial: kepuasan pada manajer, kepuasan sukses kerja dan kepuasan profesi.	Sepuluh poin skala pada tiga item indikator untuk mengukur pengaruh KKTP pada PTP.
Performa Tenaga Penjualan (PTP)	Performa tenaga penjualan dengan tiga indikator substansial: volume penjualan, pertumbuhan outlet dan pertumbuhan penjualan.	Sepuluh poin skala pada tiga item indikator untuk mengukur PTP.

Sumber: dari berbagai penelitian dikembangkan untuk tesis ini

## **2.10 Kesimpulan**

Ada lima konstruk yang berhasil dikembangkan pada penelitian ini yaitu perilaku manajer penjualan, kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan, motivasi tenaga penjualan, kepuasan kerja tenaga penjualan dan performa tenaga penjualan, dengan 6 hipotesis yang perlu diuji selanjutnya.

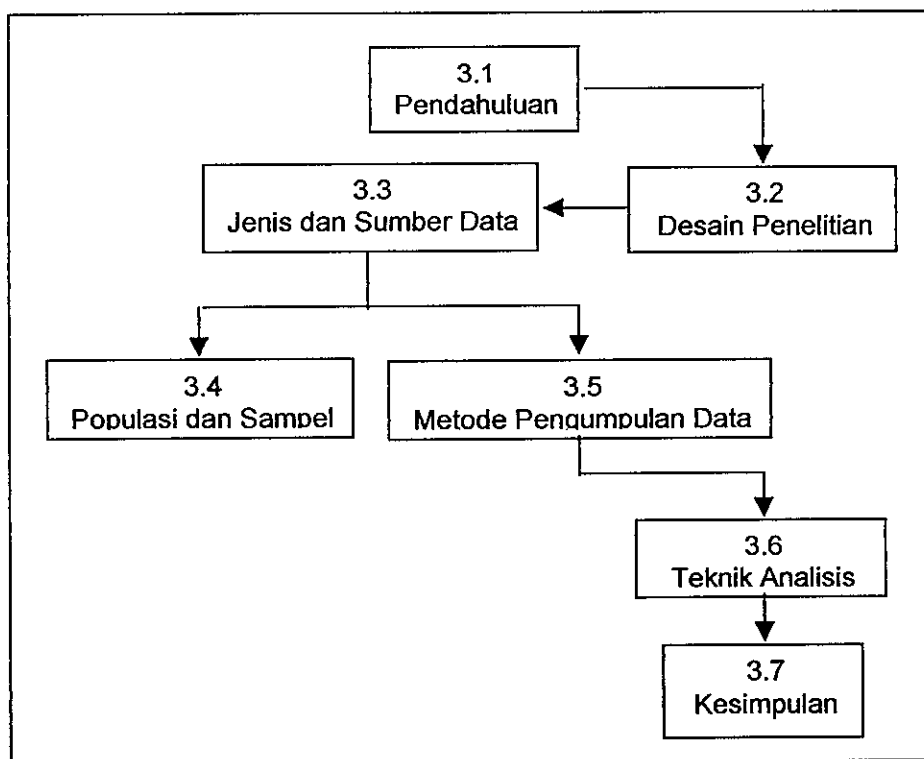
## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Pendahuluan

Setelah diulas substansinya, penelitian yang melibatkan beberapa variabel dan indikator dari rencana penelitian ini, dari Bab II di atas telah memberi gambaran khusus bagaimana langkah-langkah penelitian dimulai dan hasil akhir disimpulkan. Secara garis besar pada Bab III ini dibahas metode penelitian yang akan digunakan dengan urutan sesuai gambar 3.1 berikut ini :

Gambar 3.1

#### Urutan Pembahasan Metode Penelitian



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

### **3.2 Desain Penelitian**

Ada 3 type desain penelitian untuk bisnis yang dikemukakan oleh Zikmund (1994), yang terdiri dari penelitian eksplanatori, deskriptif dan kausal.

Penelitian eksplanatori untuk mengolah dari hasil penelitian terdahulu, membantu merumuskan masalah dan mengidentifikasi untuk penelitian lanjutan.

Penelitian deskriptif digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, pemahaman pada teori dan hasil penelitian yang lalu, selanjutnya mengungkapkan hipotesis yang akan diuji.

Penelitian kausal digunakan untuk mengembangkan model penelitian yang digunakan untuk pengujian hipotesis, sehingga diharapkan mampu menjelaskan hubungan antar variabel, dan mempunyai implikasi positif terhadap kasus secara umum. Jadi untuk desain penelitian ini akan digunakan ketiganya dengan fokus sesuai kontek bahasan.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Data Primer**

Data ini merupakan data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber data / sampel yang mempunyai kaitan langsung dengan masalah yang diteliti (Cooper & Emory, 1995). Metode yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan / kuisisioner kepada para responden / obyek penelitian .

*\*) Daftar pertanyaan /kuisisioner ada pada lampiran*

### **3.3.2 Sumber Data**

Dalam penelitian ini, data diterima dari para responden yaitu berupa daftar kuisioner yang telah di isi oleh *sales forces* / para tenaga penjual pabrikan air minum dalam kemasan dari berbagai merek dagang yaitu : Ades, Aguarria, Air Sosro, Aqua, Proqua, total, Vica dan VIT untuk daerah pemasaran di Jawa Tengah dan DIY.

### **3.4 Populasi dan Sampel**

Tenaga penjualan adalah karyawan tetap perusahaan dengan masa kerja minimal dua tahun pada perusahaan distributor pabrikan yang diambil sampelnya.

#### **3.4.1 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan dari obyek penelitian yang mempunyai kualitas, dan ciri-ciri yang ditetapkan yang minimal mempunyai satu persamaan karakteristik ( Cooper & Emory, 1995). Populasi dalam kontek penelitian ini seluruh tenaga penjualan pabrikan air minum kemasan, di daerah pemasaran Jawa Tengah dan DIY.

#### **3.4.2 Sampel**

Sample adalah sebagian dari populasi yang digunakan untuk keperluan penelitian, dimana sampel dipastikan mewakili kondisi yang sebenarnya dari populasi. Ada beberapa pertimbangan mengapa sampel diperlukan, atas pertimbangan waktu, biaya dan keterbatasan lainnya.

Jumlah sampel yang dibutuhkan untuk pengolahan data menurut Rao (1996) dirumuskan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (\text{moe})^2}$$

Keterangan :

N = Populasi

n = Jumlah sampel

(moe) = *Margin of error max*, yaitu tingkat kesalahan yang masih dapat ditoleransi

Berdasarkan data informasi yang dikeluarkan dari masing-masing kantor pemasaran bahwa jumlah tenaga penjualan pabrikan air minum kemasan yang ada di Jawa Tengah dan DIY berjumlah 167 orang yang tergabung dalam perusahaan-perusahaan Ades, Aguaria, Air Sosro, Aqua, Proqua, total, Vica dan VIT, sedangkan untuk merk yang belum terkenal yang pada dua tahun terakhir cukup menjamur jumlahnya tidak disurvei untuk bahan kajian. Dengan menggunakan jumlah populasi  $N=167$ , *margin of error* 5%, maka jumlah *sample* n adalah :

$$\begin{aligned} n &= \frac{167}{1 + 167 (5\%)^2} \\ &= 117,8 \\ &\approx 118 \end{aligned}$$

Kecukupan jumlah sampel yang disediakan untuk pengolahan data dengan metode analisis *SEM* minimum 100 sampel. (Hair *et.al*, 1995), dengan demikian sejumlah 118 sampel memadai untuk dilakukan pengujian. Dengan ketentuan responden sebagai berikut :

1. Responden adalah pegawai tetap di perusahaan minimal dua tahun (masa kerja).
2. Responden berada di bawah pembinaan langsung manajer pemasaran atau supervisor pemasaran sebagai penilai langsung kinerja mereka.
3. Responden mempunyai fasilitas armada operasional penjualan.

Dengan kriteria seperti di atas diharapkan responden yang diteliti mempunyai kecukupan unsur yang diinginkan dalam penelitian ini, seperti responden berkemampuan untuk menilai perilaku atasannya (dalam kurun kerjanya).

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Responden mengembalikan angket yang telah diisi sebelumnya berupa daftar kuisisioner kepada peneliti. Teknik penyebaran kuisisioner dengan cara proposional insidental, yaitu masing-masing pabrikan mendapatkan pembagian kuisisioner, sedangkan responden yang mengisi kuisisioner tidak dipilih secara khusus tergantung pada tenaga penjualan yang saat itu ditemui dan dijadikan responden. Metode angket dalam bentuknya berisi tentang pendapat / pengalaman diri tenaga penjual dalam merespon perilaku *sales manager* dan implikasi yang ditimbulkan berkenaan dengan pengaruhnya dalam mewujudkan kinerja penjualan yang dilakoninya.

Anggapan yang digunakan pada metode ini bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya, dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi, 1993).

Data diperoleh dengan pengumpulan kuisioner agar pendapat yang ditulis responden lebih independen dan terjamin kerahasiaannya, riil, apa adanya dengan waktu pengisian kuisioner yang cukup sehingga muatan yang terkandung mencerminkan kondisi faktual populasi yang ada.

Model pernyataan yang disajikan dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 10 yang bersifat internal dengan pembagian skor seperti berikut ini :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban dari sangat tidak berpengaruh sampai dengan sangat berpengaruh (sebagai contoh) atau pada aplikasinya disesuaikan menurut kontek pertanyaan, misalnya sangat buruk ----- sangat baik; sangat tidak puas ----- sangat puas; sangat tidak mungkin ----- sangat mungkin; sangat lemah ----- sangat kuat; sangat kecil ----- besar sekali.

sangat tidak berpengaruh

sangat berpengaruh

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

### 3.6 Teknis Analisis

Dari data yang terkumpul masih membutuhkan analisis dan interpretasi, yang bertujuan untuk mengungkapkan fenomena sosial seperti pada bidang bagian ilmu ekonomi (manajemen pemasaran) metode yang digunakan untuk analisis harus sesuai dengan model kerangka penelitian, hubungan antara variabel yang akan diteliti. Untuk kontek penelitian ini *Confirmatory Factor Analysis* dari SEM / *The Structural Equation Modeling*, paket *software* statistik Amos 4.01 digunakan baik dalam penggambaran model maupun pengolahan data, hitungan sampai pada hasil penyimpulan akhir.

Keunggulan dari SEM (Arbuckle 1997, Bacon 1997) sangat tepat untuk kondisi penelitian seperti :

1. Memperhitungkan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktural.
2. Mengakomodasi *latent variable* yang mempunyai hubungan kompleks dan bertingkat.
3. Memberikan solusi adanya kesalahan pengukuran baik pada variabel dependen maupun variabel independen.
4. Mengakomodasi pertalian yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Gambaran secara umum pernyataan-pernyataan yang diberikan kepada responden didesain seperti pada tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1  
Desain Pertanyaan

Variabel	Fokus pertanyaan	Skala pengukuran
Perilaku manajer penjualan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran kepemimpinan manajer.</li> <li>• Kualitas komunikasi hubungan manajer.</li> <li>• Penerapan keadilan manajer.</li> </ul>	10 point skala digunakan dalam pengukuran mulai dari 1 sangat lemah / rendah / tidak / buruk sampai 10 sangat kuat / tinggi / optimal / maksimum / baik.
Kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejujuran bentuk penyerahan diri sepenuhnya atas masa depan tenaga penjualan.</li> <li>• Kesetiaan pada atasan atas segala tugas yang diberikan.</li> <li>• Rasa percaya pada atasan</li> </ul>	10 point skala digunakan dalam pengukuran mulai dari 1 sangat lemah / rendah / tidak / buruk sampai 10 sangat kuat / tinggi / optimal / maksimum / baik.
Motivasi kerja tenaga penjualan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi akibat pembentukan etos kerja penjualan.</li> <li>• Motivasi akibat kreativitas yang bebas dikembangkan.</li> <li>• Motivasi akibat independensi kerja.</li> </ul>	10 point skala digunakan dalam pengukuran mulai dari 1 sangat lemah / rendah / tidak / buruk sampai 10 sangat kuat / tinggi / optimal / maksimum / baik.
Kepuasan kerja tenaga penjualan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan atas peran manajer sehingga mempengaruhi pada kinerja penjualan.</li> <li>• Kepuasan atas pencapaian target penjualan.</li> <li>• Kepuasan atas profesi tenaga penjualan.</li> </ul>	10 point skala digunakan dalam pengukuran mulai dari 1 sangat lemah / rendah / tidak / buruk sampai 10 sangat kuat / tinggi / optimal / maksimum / baik.
Performa tenaga penjualan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisasi pencapaian target volume penjualan.</li> <li>• Realisasi pertumbuhan <i>outlet</i> / pelanggan.</li> <li>• Realisasi pertumbuhan penjualan.</li> </ul>	10 point skala digunakan dalam pengukuran mulai dari 1 sangat lemah / rendah / tidak / buruk sampai 10 sangat kuat / tinggi / optimal / maksimum / baik.

Sumber: berbagai penelitian, dikembangkan untuk tesis ini

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dari SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dari satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* dari SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel saling mempengaruhi.

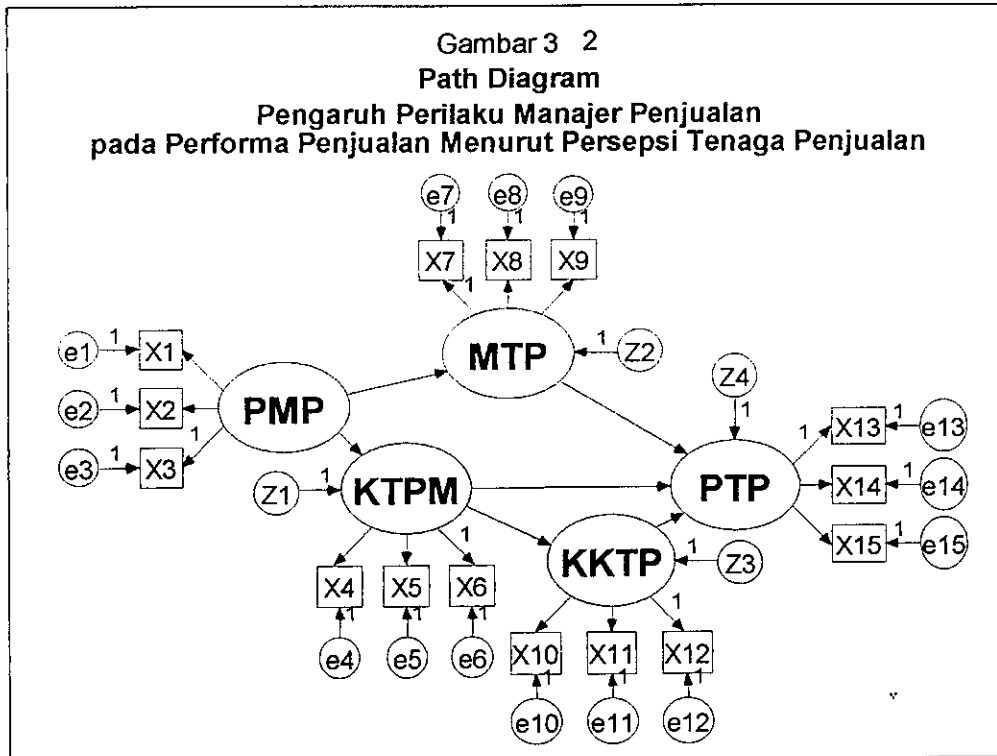
Ada 7 (tujuh) langkah yang harus dilakukan apabila pemodelan menggunakan SEM menurut Augusty Ferdinand (2000, hal. 30) yaitu :

- 1) Pengembangan Model Teoritis :

Pengembangan model teoritis yang harus dilakukan dengan melaksanakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang inten guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Jadi SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model tersebut melalui data empirik.

- 2) Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model teoritis yang sudah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, dengan demikian dapat mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Hubungan kausalitas dinyatakan dalam bentuk persamaan atau digambarkan dalam sebuah *path diagram*. Hubungan antar konstruk dinyatakan dengan anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Atas dasar model teoritis pada langkah pertama *path diagram* dapat dibuat seperti pada gambar 3.1 berikut :



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Sesuai dengan diagram alur konstruk dibedakan :

- Konstruk eksogen adalah konstruk yang mempunyai variabel tunggal atau jamak yang dikenal dengan *source variable* atau *independent variable* dimana panah menuju pada konstruk endogen yang lain.
- Konstruk endogen adalah konstruk yang dapat diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk yang lain baik eksogen maupun endogen, selain itu konstruk endogen bisa pula untuk memprediksi konstruk yang lain dengan adanya variabel-variabel yang dimilikinya.

### 3) Konversi Diagram Alur kedalam Persamaan

Persamaan struktural (*structural equation*), dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

$$\text{Var endogen} = \text{Var eksogen} + \text{Var endogen} + \text{error (e)}$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan sebagian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar variabel.

4) Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Memilih jenis input kovarians atau korelasi yang sesuai untuk kontek penelitian ini digunakan kovarians karena yang diuji adalah hubungan kausalitas (Hair et. al, 1995).

5) Menilai Kemungkinan Munculnya *Identification Problem*

Dengan menggunakan Amos 4.0, adanya identifikasi problem bisa diatasi oleh program ini, tetapi estimasi terkadang tidak dapat dilakukan, maka di layar komputer memberikan pesan-pesan sebab munculnya problem. Dengan demikian model bisa dipertimbangkan untuk penambahan konstruk.

6) Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pengujian kesesuaian model melalui kriteria *Goodness of Fit*, apakah model bisa diterima atau ditolak meliputi:

- $X^2$  *Chi Square* Statistik, model dinilai baik apabila nilai *Chi Square* nya rendah. Semakin rendah nilainya adalah semakin baik model tersebut dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *Cut-off Value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0.01$  (Hulland et al, 1996).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), menunjukkan *Goodness of Fit* dapat diharapkan bila model diestimasi

dalam populasi (Hair et al, 1995). Model dapat diterima bila nilai *RMSEA* lebih kecil atau sama dengan 0.08 yang menunjukkan *close of fit* berdasarkan *degree of freedom* (Browne dan Cudex, 1993).

- GFI (*Goodness of Fit Index*), merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai 0 (*poor fit* / tidak fit) sampai dengan 1.0 (*perfect fit* / sangat cocok). Nilai yang semakin tinggi dalam indeks menunjuk semakin fit.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), tingkat penerimaan direkomendasi bila nilai sama dengan atau lebih besar 0.90 (Hair et al, Hulland et al, 1996).
- CMIN / DF, yaitu *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan Degree of Freedom. Yang tidak lain adalah Chi Square  $X^2$  dibagi DF nya menghasilkan  $X^2$  relatif kurang dari 2 atau sama dengan 2 akan diterima antara variabel dan datanya (Arbuckle, 1997).
- CFI (*Comparative Fit Index*), bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit tertinggi (Arbuckle, 1997), sedangkan nilai kecukupan yang direkomendasikan CFI > 0.95

#### 7) Interpretasi dan Modifikasi Model

Diakhir tahap ini adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikannya apabila tidak memenuhi syarat pengujian. Modifikasi hanya dapat dilakukan bila didapati justifikasi teoritis yang kuat, selain itu perlu dilihat apakah jumlah rasional matrix >2.58.

Modifikasi / penambahan alur atau parameter dengan harapan akan memperkecil nilai *Chi Square* nya.

### 3.7 Kesimpulan

Dari uraian metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini cukup jelas bahwa tahap-tahap pendahuluan, desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, teknis analisis dan penarikan kesimpulan akan mengikuti prosesnya. Sehingga hasil yang didapatkan nantinya sudah mengikuti cara penulisan dan pengolahan dengan benar, diharapkan *out put* dapat diterima menurut kaidah keilmuan.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

#### 4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil obyek di 8 (delapan) perusahaan distributor fabrikasi air minum kemasan papan atas yang memasarkan merek produknya :

Aqua, Ades, Aguarina, Air Sosro, Proqua, Total, Vica dan VIT di wilayah Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Masing-masing distributor mendapatkan dukungan penuh *principal merk* yang berupa antara lain permodalan, promosi, manajemen dan sebagainya. Secara umum distributor fabrikasi ini dikelola secara terpisah dari unit produksi untuk perusahaan berkapasitas besar, sedangkan perusahaan yang tergolong sedang dan kecil antara pemasaran dan produksi dikelola menjadi satu.

Kantor-kantor pemasaran berada di setiap karesidenan untuk melayani pemasaran di wilayah daerah-daerah tingkat dua sekitarnya. Adapun jumlah tenaga penjualan dan prosentase sampel yang berhasil dikumpulkan ditunjukkan pada tabel 4.1 berikut

Tabel 4.1  
**Susunan dan Jumlah Data Sampel**

No.	Merk Produk	Tenaga Penjualan	Jumlah Sampel	%Sampel
1	Aqua	52	37	31.36
2	Ades	19	13	11.02
3	Aguaria	16	11	9.32
4	Air Sosro	20	14	11.86
5	Proqua	12	9	7.63
6	Total	10	7	5.93
7	Vica	11	8	6.78
8	VIT	27	19	16.10
	<b>Jumlah total</b>	167	118	100.00

Sumber : data sekunder yang diolah, 2002

#### 4.1.1 Data Deskriptif

Pada bagian ini akan dijetaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari para responden. Data ini ditampilkan agar profil responden dan hubungan yang ada antar variabel yang akan digunakan pada penelitian tersebut (Hair *et al*, 1995).

Data ini menggambarkan keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Sebanyak 118 orang dijadikan responden sesuai dengan kriteria atau syarat tertentu seperti telah diuraikan pada Bab III di atas.

#### 4.1.2 Pendidikan Responden

Ditinjau dari kategori tingkat pendidikannya, data responden yang berhasil dikumpulkan dikelompokkan sesuai pada table 4.2 berikut.

Tabel 4.2  
Pendidikan Responden

Jenis Pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
SLTP	13	11.00
SLTA	81	68.60
Diploma	18	15.30
S-1	6	5.10
Total	118	100.00

Sumber : data primer, diolah, 2002

Dari data di atas pendidikan SLTA mendominasi jumlah responden yaitu sebesar 68,6 %, dengan demikian data mempunyai kepatutan untuk diolah dan diharapkan sebagian terbesar responden bisa menilai peran manajemnya yang menjadi tujuan utama penelitian ini.

## 4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

### 4.2.1 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk, yang menunjukkan bahwa sampai dimana masing-masing indikator tersebut mengindikasi sebuah konstruk. Pengujian reliabilitas ini menggunakan dua uji yaitu:

- a. *Composite Reliability (Construct Realibility)*.

*b. Variance Extracted*

Persamaan Construct Reliability

$$CR = \frac{(\sum \text{Std loading})^2}{(\sum \text{Std loading})^2 + \sum E_j}$$

*Sum of Standardized Loadings*

PMP	=	0,76 + 0,82 + 0,74	=	2,32
KPTM	=	0,62 + 0,66 + 0,72	=	2
MTP	=	0,75 + 0,78 + 0,85	=	2,38
KKTP	=	0,64 + 0,77 + 0,67	=	2,08
PTP	=	0,8 + 0,82 + 0,78	=	2,4

*Measurement Error Data*

PMP	=	0,27 + 0,33 + 0,29	=	0,89
KPTM	=	0,31 + 0,37 + 0,18	=	0,86
MTP	=	0,2 + 0,39 + 0,2	=	0,79
KKTP	=	0,39 + 0,4 + 0,35	=	1,14
PTP	=	0,24 + 0,23 + 0,26	=	0,73

*Reliability Computation*

$$\text{PMP} = \frac{(2,32)^2}{(2,32)^2 + 0,89} = 0,858$$

$$\text{KPTM} = \frac{(2)^2}{(2)^2 + 0,89} = 0,862$$

$$\text{MTP} = \frac{(2,38)^2}{(2,38)^2 + 0,79} = 0,878$$

$$\text{KKTP} = \frac{(2,08)^2}{(2,08)^2 + 1,14} = 0,791$$

$$\text{PTP} = \frac{(2,4)^2}{(2,4)^2 + 0,73} = 0,888$$

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70, walaupun nilai tersebut bukan nilai yang mati. Nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima. Dari 5 variabel bentukan yang diuji semuanya mempunyai nilai di atas 0,7. Keseluruhan perhitungan uji reliabilitas dalam penelitian ini mendapat konfirmasi bahwa pengukuran pada penelitian ini dapat diterima.

*Persamaan Variance Extract Computation*

$$CR = \frac{(\Sigma \text{Std loading}^2)}{(\Sigma \text{Std loading}^2) + \Sigma E_j}$$

**Variance Extract**

$$\begin{aligned}
 \text{PMP} &= (0,76)^2 + (0,82)^2 + (0,74)^2 &= 1,7976 \\
 \text{KTPM} &= (0,62)^2 + (0,66)^2 + (0,72)^2 &= 1,3384 \\
 \text{MTP} &= (0,75)^2 + (0,78)^2 + (0,85)^2 &= 1,8934 \\
 \text{KKTP} &= (0,64)^2 + (0,77)^2 + (0,67)^2 &= 1,4514 \\
 \text{PTP} &= (0,8)^2 + (0,82)^2 + (0,78)^2 &= 1,9208
 \end{aligned}$$

**Variance Extract Data**

$$\begin{aligned}
 \text{PMP} &= \frac{(1,7976)^2}{(1,3384)^2 + 0,89} &= 0,669 \\
 \text{KPTM} &= \frac{(1,3384)^2}{(1,3384)^2 + 0,86} &= 0,609 \\
 \text{MTP} &= \frac{(1,8934)^2}{(1,8934)^2 + 0,79} &= 0,706 \\
 \text{KKTP} &= \frac{(1,4514)^2}{(1,4514)^2 + 1,14} &= 0,560 \\
 \text{PTP} &= \frac{(1,9208)^2}{(1,9208)^2 + 0,73} &= 0,725
 \end{aligned}$$

Perhitungan *Variance Extract* dapat dilihat pada variance extract computation, nilai variance extract yang disarankan harus lebih dari 0,5. Hasil yang diperoleh menunjukkan semua variabel bentukan mempunyai nilai  $> 0,5$ .

#### 4.2.2 Uji Outliers

*Outliers* adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et al.*, 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, *et al.*, 1995). Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* 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-core*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar satu (Hair *et al.*, 1995) Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan perkonstruksi variabel dengan Program SPSS 10.00, dimana hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3

#### Uji Outliers Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: PMP	118	-1.45161	1.51445	6.78E-02	1.0000000
Zscore: PMP	118	-2.28745	2.08371	7.39E-16	1.0000000
Zscore: PMP	118	-2.05211	2.31094	1.59E-15	1.0000000
Zscore: KTPM	118	-2.11928	1.78814	-1.3E-15	1.0000000
Zscore; KTPM	118	-2.24435	2.13306	3.06E-15	1.0000000
Zscore: KTPM	118	-1.83696	1.98263	-1.4E-15	1.0000000
Zscore: MTP	118	-1.98039	1.00877	.1101695	1.0000000
Zscore; MTP	118	-2.61537	2.24469	1.56E-15	1.0000000
Zscore; MTP	118	-2.04767	2.11828	8.21E-16	1.0000000
Zscore: KKTP	118	-2.20419	1.92430	-3.3E-15	1.0000000
Zscore: KKTP	118	-2.22101	2.09305	2.57E-15	1.0000000
Zscore: KKTP	118	-1.83357	2.17311	4.27E-16	1.0000000
Zscore: PTP	118	-1.85989	1.32860	8.47E-02	1.0000000
Zscore: PTP	118	-1.36427	1.28567	.1355932	1.0000000
Zscore: PTP	118	-2,13210	1.82991	-4.9E-16	1.0000000
Valid N	118				

Sumber: data primer yang diolah, 2003

Berdasarkan hasil komputasi uji *outliers* dapat diketahui bahwa tidak ada nilai *z*-score yang lebih besar dari  $\pm 3,0$ . Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis ini.

#### 4.2.3 Normalitas Data

Pengujian normalitas pada masing-masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariat, khususnya bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique dan Generalised Least Square* (Bacon, 1997). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini tidak normal. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Normalitas data dalam penelitian ini disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.4  
Normalitas Data

	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R.
X1	1.000	10.000	-2.380	-1.553	9.914	1.984
X2	6.000	10.000	-0.386	-1.714	-0.360	-0.799
X3	6.000	10.000	-0.299	-1.324	-0.280	-0.620
X9	6.000	10.000	-0.107	-0.474	-0.589	-1.305
X8	6.000	10.000	-0.472	-2.095	-0.415	-0.920
X7	1.000	9.000	-2.998	-1.296	10.596	1.495
X4	6.000	10.000	-0.583	-0.587	-0.565	-1.253
X5	6.000	10.000	-0.505	-2.241	-0.211	-0.467
X6	6.000	10.000	-0.386	-1.710	-0.844	-1.872
X10	6.000	10.000	-0.613	-1.719	-0.505	-1.119
X11	6.000	10.000	-0.570	-1.527	-0.161	-0.357
X12	6.000	10.000	-0.277	-1.229	-0.865	-1.918
X15	6.000	10.000	-0.509	-2.256	-0.623	-1.381
X14	1.000	10.000	-2.572	-1.405	8.221	1.228
X13	1.000	10.000	-2.630	-1.662	9.612	1.312
<b>Multivariate</b>					1.673	1.542

Sumber: data primer yang diolah, 2003

#### 4.2.4 Analisis terhadap Multicollinearity dan Singularity

Untuk melihat apakah terdapat multicollinearity dan singularity dalam sebuah kombinasi variabel maka perlu memperhatikan determinan matriks kovarian. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998). Dari text output yang dihasilkan oleh AMOS untuk data ini adalah sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 2.9611e+001
---

Angka tersebut di atas sangat jauh dari nol dan karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas dan singularitas dalam data ini.

#### 4.2.5 Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah 2,58, pada taraf signifikan 1% (Hair, *et al.* 1995). Sedangkan standard residual data penelitian ini yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5  
Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances							
	X1	X2	X3	X9	X8	X7	X4
X1	0.000						
X2	0.001	-0.000					
X3	-0.558	0.047	0.000				
X9	0.891	-0.728	-0.924	0.000			
X8	0.304	0.289	-0.569	0.021	0.000		
X7	0.710	0.785	1.308	0.327	-0.147	-0.000	
X4	0.189	-1.418	-0.417	-0.251	-0.760	-0.835	-0.000
X5	0.261	-0.037	0.062	1.686	0.907	-1.302	0.290
X6	0.908	0.550	1.338	0.085	0.426	0.497	-0.068
X10	-0.373	0.382	0.519	4.131	4.358	-0.031	0.358
X11	0.987	-0.705	0.101	2.728	3.752	-0.490	-1.125
X12	-0.192	-0.401	0.376	2.445	3.498	0.212	-0.182
X15	2.077	0.650	0.476	-0.254	-0.219	-0.409	0.025
X14	0.556	-0.546	-1.142	0.640	0.108	-0.990	0.692
X13	1.560	0.586	0.595	0.990	0.655	0.744	-0.872
	X5	X6	X10	X11	X12	X15	X14
X5	-0.000						
X6	-0.128	0.000					
X10	1.222	-0.103	0.000				
X11	-0.083	-0.259	0.015	-0.000			
X12	0.261	0.635	0.002	-0.014	-0.000		
X15	0.290	0.378	0.500	0.409	0.689	0.072	
X14	-0.067	1.488	0.866	0.761	1.933	0.171	0.058
X13	-2.479	-0.938	0.765	1.080	0.625	0.339	-0.431
X13							
X13		0.034					

Sumber: data primer yang diolah, 2003

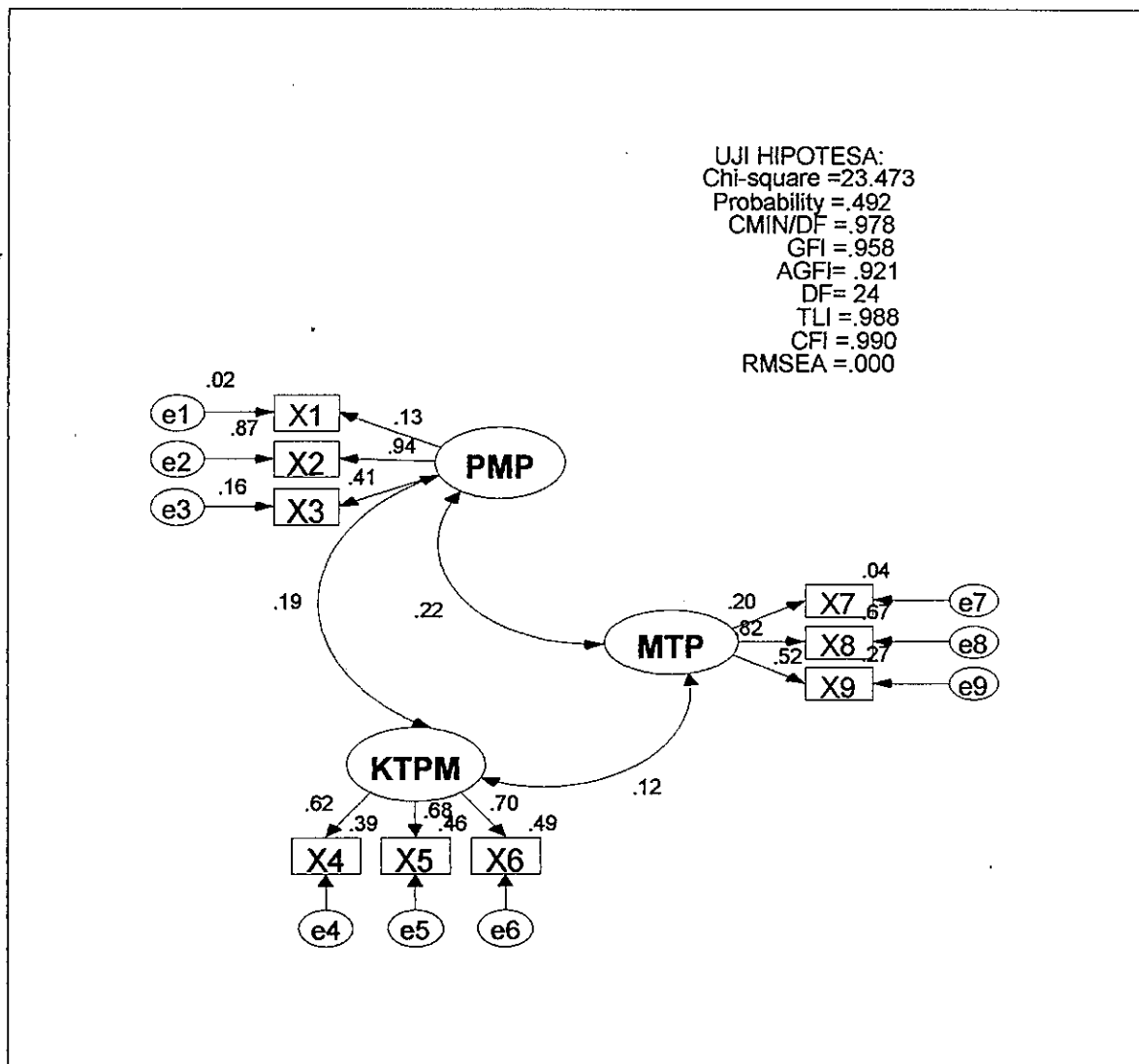
Berdasarkan hasil pengujian *standardized residual covariance* di atas yang diperoleh dari komputasi, model terbukti tidak melebihi nilai *cut of value* yang ditentukan sebesar  $\pm 2,58$  (Hair, *et al.*, 1995). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun tidak perlu untuk dimodifikasi kembali atau dengan kata lain model yang dibangun dapat diterima.

#### 4.2.6 Analisis Faktor Konfirmatory

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel-variabel Perilaku Manajer Penjualan, Motivasi Tenaga Penjualan dan Kepercayaan Tenaga Penjualan pada Manajer. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori 1 seperti gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1

#### Analisis Faktor Konfirmatory 1



Sumber: data primer yang diolah, 2003

**Keterangan :**

PMP = Perilaku Manajer Penjualan

KTPM = Kepercayaan Tenaga Penjualan pada Manajer

MTP = Motivasi Tenaga Penjualan

Dari gambar 4.1 terlihat bahwa analisis konfirmatori Perilaku Manajer Penjualan, Motivasi Tenaga Penjualan dan Kepercayaan Tenaga Penjualan pada Manajer Penjualan, dapat dilihat tingkat probabilitas sebesar 0,492 sehingga hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antar matriks kovarian sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasikan tidak dapat ditolak karena nilai probabilitas  $>0,05$ . Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model dapat diterima, dengan demikian terdapat 3 konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari hasil pada tabel 4.6 maka tiap-tiap indikator-indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, sehingga setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R.  $> 2,00$ . Dengan demikian dari semua indikator secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (Ferdinand, 2002).

Tabel 4.6

*Regression Weights Konfirmatori 1*

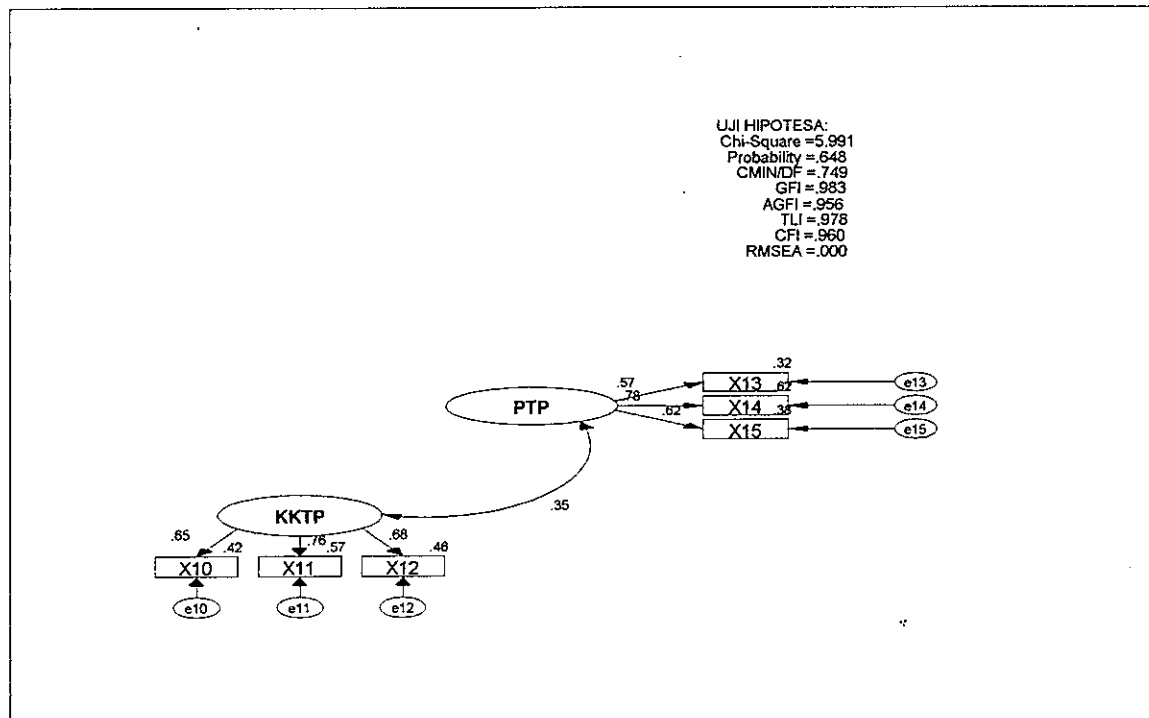
Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 <-- PMP	1.000				
X2 <-- PMP	7.387	7.799	2.947	0.344	par-1
X3 <-- PMP	3.205	2.621	3.223	0.22	par-2
X7 <-- MTP	1.000				
X8 <-- MTP	4.116	3.472	3.185	0.236	par-3
X9 <-- MTP	2.636	1.527	3.726	0.084	par-4
X6 <-- KTPM	1.000				
X5 <-- KTPM	0.970	0.225	4.302	0.000	par-5
X4 <-- KTPM	0.890	0.199	4.474	0.000	par-6

Sumber: data primer yang diolah, 2003

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 meliputi variabel-variabel Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan dan Performa Tenaga Penjualan. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori 2 seperti gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.2

## Analisis Faktor Konfirmatory 2



Sumber: data primer yang diolah, 2003

Keterangan ;

KKTP = Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan

PTP = Performa Tenaga Penjualan

Dari gambar 4.2 di atas terlihat bahwa analisis konfirmatori 2 antara Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan dan Performa Tenaga Penjualan, dapat dilihat tingkat probabilitas sebesar 0,648 sehingga hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antar matriks kovarian sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasikan tidak dapat ditolak karena nilai probabilitas  $>0,05$ . Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model dapat diterima, dengan

demikian terdapat 3 konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari hasil pada tabel 4.7 maka tiap-tiap indikator-indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, sehingga setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R.  $> 2,00$ . Dengan demikian dari semua indikator secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (Ferdinand, 2002).

Tabel 4.7

***Regression Weight Konfirmatory 2***

Regression Weight	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X12 <-- KKTP	1.000				
X11 <-- KKTP	1.115	0.210	5.315	0.000	par-1
X10 <-- KKTP	0.954	0.185	5.162	0.000	par-2
X13 <-- PTP	1.000				
X14 <-- PTP	1.377	0.354	3.885	0.000	par-3
X15 <-- PTP	1.085	0.237	4.578	0.000	par-4

Sumber: data primer yang diolah, 2003

Sedangkan nilai *Goodness of Fit Index* dari analisis Konfirmatory 1 disajikan pada tabel 4.8 dan *Goodness of Fit Index* dari analisis Konfirmatory 2 disajikan pada tabel 4.9 di bawah ini:

Tabel 4.8  
*Goodness of Fit Index Konfirmatory 1*

Goodness of Fit	Cut of Value	Hasil Estimasi	Keterangan
Chi-Square	Kecil, $\chi^2$ dengan df = 24 adalah 39,36	23,473	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0,492	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,921	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,958	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,990	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,988	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,000	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2003

Tabel 4.9  
*Goodness of Fit Index Konfirmatory 2*

Goodness of Fit	Cut of Value	Hasil Estimasi	Keterangan
Chi-Square	Kecil, $\chi^2$ dengan df = 8 adalah 17,53	5,991	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0,648	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,956	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,983	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,960	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,978	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,000	Baik

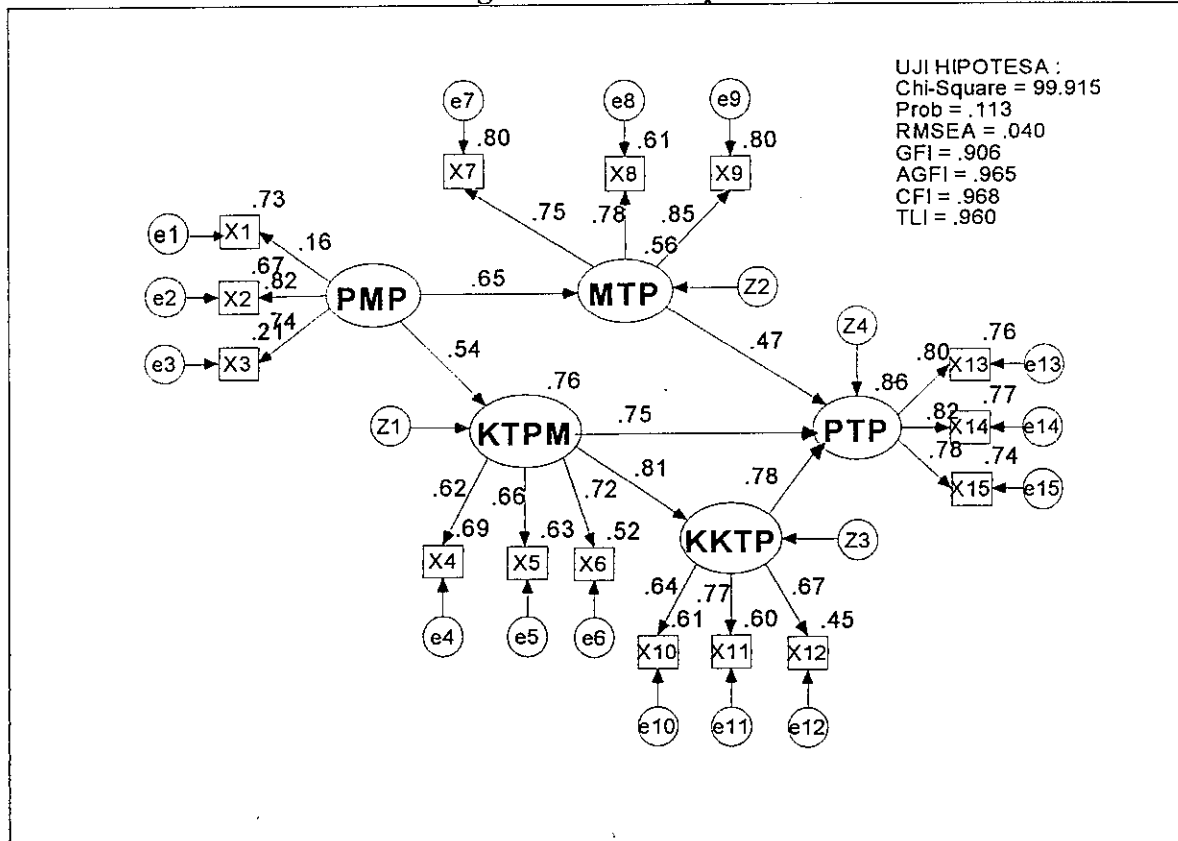
Sumber : data primer yang diolah, 2003

#### 4.2.7 Analisis Full Model dengan Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor confirmatory, maka masing-masing indikator dianalisis dengan *full model* SEM. Hasil pengolahan *full model* SEM dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.3

*Full Model dengan Structural Equation Model*



Sumber: data primer yang diolah, 2003

## Keterangan:

- PMP = Perilaku Manajer Penjualan  
 KTPM = Kepercayaan Tenaga Penjualan kepada Manajer  
 MTP = Motivasi Tenaga Penjualan  
 KKTP = Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan  
 PTP = Performa Tenaga Penjualan  
 XI = Kepemimpinan manajer penjualan dalam pengarahan, bimbingan, pembekalan dan keteladanan pada tenaga penjualan.  
 X2 = Komunikasi hubungan manajer penjualan dengan tenaga penjualan baik dalam kaitan hubungan pekerjaan maupun sosial.  
 X3 = Keadilan manajer penjualan dalam mengakomodasikan ruang gerak, fasilitas kerja, promosi, tanggung jawab, ganjaran dan hukuman pada tenaga penjualan.  
 X4 = Tenaga penjualan bertugas dengan penuh integritas/ kejujuran untuk mewujudkan tanggung gugat target penjualan.  
 X5 = Tenaga penjualan bertugas dengan penuh loyalitas/ kesetiaan pada manajer penjualan.  
 X6 = Tenaga penjualan percaya pada manajer atas perilakunya yang konsisten bahwa apa yang diperankan demi untuk kesejahteraan dan kemajuan bersama.  
 X7 = Etos (semangat) kerja tenaga penjualan dalam mengaplikasi seluruh kemampuan yang dimiliki sebagai realisasi usaha maksimal mencapai performa penjualan.  
 X8 = Kreativitas dan inovasi kerja tenaga penjualan dalam pengembangan teknik dan keandalan menyiasati peluang pemasaran.  
 X9 = Independensi/ kemandirian tenaga penjualan untuk mewujudkan performa penjualan sebagai substansi pendelegasian wewenang manajer penjualan.  
 X10 = Kepuasan kerja tenaga penjualan terhadap peran perilaku manajer penjualan.  
 X11 = Kepuasan kerja tenaga penjualan terhadap sukses penjualan yang dicapai.  
 X12 = Kepuasan kerja tenaga penjualan terhadap profesi yang dilakoni.  
 X13 = Volume penjualan yang dicapai tenaga penjualan.  
 X14 = Pertumbuhan *outlet* agen dan toko penjualan yang diraih tenaga penjualan.  
 X15 = Pertumbuhan angka penjualan yang berhasil dibukukan tenaga kerja.

Tabel 4.10  
*Standardized Regression Weight  
 Structural Equation Model*

Regression Weights	Estimate	S.E.	C.R.	Label
KTPM <----- PMP	0.436	0.160	2.713	par-16
KKTP <----- KTPM	0.011	0.005	2.094	par-11
MTP <----- PMP	0.039	0.008	4.430	par-12
PTP <----- MTP	4.167	1.709	2.438	par-10
PTP <----- KKTP	0.069	0.015	4.555	par-14
PTP <----- KTPM	0.115	0.023	4.967	par-15
X13 <----- PTP	1.000			
X15 <----- PTP	1.002	0.394	2.540	par-1
X14 <----- PTP	1.341	0.527	2.545	par-2
X12 <----- KKTP	1.000			
X10 <----- KKTP	0.921	0.179	5.132	par-3
X11 <----- KKTP	1.066	0.211	5.048	par-4
X6 <----- KTPM	1.000			
X4 <----- KTPM	0.847	0.184	4.592	par-5
X7 <----- MTP	1.000			
X8 <----- MTP	9.690	1.780	5.442	par-6
X3 <----- PMP	1.000			
X1 <----- PMP	0.528	0.119	4.430	par-7
X2 <----- PMP	1.787	0.649	2.750	par-8
X9 <----- MTP	7.882	1.773	4.444	par-9
X5 <----- KTPM	0.795	0.172	4.620	par-13

Sumber: data primer yang diolah, 2003

Dari Tabel 4.10 jika dilakukan pengamatan terhadap nilai C.R. yang identik dengan uji t dalam regresi memiliki nilai  $> 2$ , hal ini mengandung makna bahwa semua variabel secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk sehingga masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan pada model tersebut dapat diterima.

#### 4.2.8 Evaluasi atas Kriteria *Goodness of Fit Index*

Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks *goodness of fit* sebagai berikut.

Tabel 4.11  
Goodness of Fit Index

Goodness of Fit	Cut of Value	Hasil estimasi	Keterangan
Chi-Square	111,24	99,915	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0,113	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,965	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,906	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,968	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,960	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,040	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2003

Dari hasil analisis *Structural Equation Model* pada Tabel 4.11, menunjukkan probabilitas sebesar 0,113. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik. Dengan demikian *Structural Equation Model* pada pengukuran model di atas menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Dari hasil analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa

model cukup baik untuk diterima menjadi pengukur dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas.

### **4.3 Pengujian Hipotesis**

#### **4.3.1 Pengujian Hipotesis 1**

Parameter estimasi antara variabel perilaku manajer penjualan dengan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,713 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan terbukti.

#### **4.3.2 Pengujian Hipotesis 2**

Parameter estimasi antara variabel perilaku manajer penjualan dengan motivasi kerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 4,430 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan motivasi kerja tenaga penjualan terbukti.

### 4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi antara variabel perilaku manajer penjualan dengan kepuasan kerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R. = 2,094$  atau  $C.R. > 2$  dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan terbukti.

### 4.3.4 Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi antara variabel kepercayaan tenaga penjualan pada manajer dengan performa tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R. = 4,967$  atau  $C.R. > 2$  dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan terbukti.

### 4.3.5 Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi antara variabel motivasi tenaga penjualan dengan performa tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai  $C.R. = 2,438$  atau  $C.R. > 2$  dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang menyatakan semakin kuat motivasi tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan terbukti.

#### 4.3.6 Pengujian Hipotesis 6

Parameter estimasi antara variabel kepuasan kerja tenaga penjualan dengan performa tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 4,555 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang menyatakan semakin besar kepuasan kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan terbukti.

Dari pengujian terhadap hipotesis yang diajukan pada penelitian ini maka hasil pengujian yang telah dilakukan dapat diperhatikan pada tabel berikut.

Tabel 4.12  
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil Pengujian
H1	Semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan	Diterima
H2	Semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan motivasi tenaga penjualan	Diterima
H3	Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan	Diterima
H4	Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan	Diterima
H5	Semakin kuat motivasi tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan	Diterima
H6	Semakin besar kepuasan kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan	Diterima

#### 4.4 Path Analisis

Berdasarkan analisis SEM yang telah dilakukan dapat dianalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh langsung, tidak langsung maupun total pengaruhnya. Efek langsung (*direct effect*) adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung dan efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui variabel antar, sedangkan efek total adalah efek dari berbagai hubungan. Efek langsung disajikan pada Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13

#### Efek Langsung

Keterangan	Efek Langsung
<b>PMP</b> → <b>MTP</b>	<b>0,65</b>
<b>MTP</b> → <b>PTP</b>	<b>0,47</b>
<b>PMP</b> → <b>KTPM</b>	<b>0,54</b>
<b>KTPM</b> → <b>KKTP</b>	<b>0,81</b>
<b>KTPM</b> → <b>PTP</b>	<b>0,75</b>
<b>KKTP</b> → <b>PTP</b>	<b>0,78</b>

Sumber: data yang diolah, 2003

Untuk efek langsung yang terbesar adalah efek dari kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan terhadap kepuasan kerja tenaga penjualan yaitu

sebesar 0,81, kemudian yang terkecil adalah efek langsung dari motivasi tenaga penjualan terhadap performa penjualan.

Untuk efek langsung disajikan pada tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14

**Efek Tidak Langsung**

Keterangan	Efek Tidak Langsung
PMP → PTP melalui MTP	0,3055
PMP → PTP melalui KTPM	0,3807
PMP → PTP melalui KTPM & KKTP	0,3062

Sumber: data primer yang diolah, 2003

Berdasar tabel 4.14 maka efek tidak langsung yang terbesar adalah efek perilaku manajer penjualan terhadap performa tenaga penjualan melalui kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan yaitu sebesar 0,3807. Kemudian yang terkecil adalah efek perilaku manajer penjualan terhadap performa tenaga penjualan melalui motivasi tenaga penjualan yaitu sebesar 0,3055.

#### 4.5. Kesimpulan

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 6 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang diuraikan pada Bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan seperti disajikan pada tabel 4.10. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai simpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan pada Bab V.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Pendahuluan**

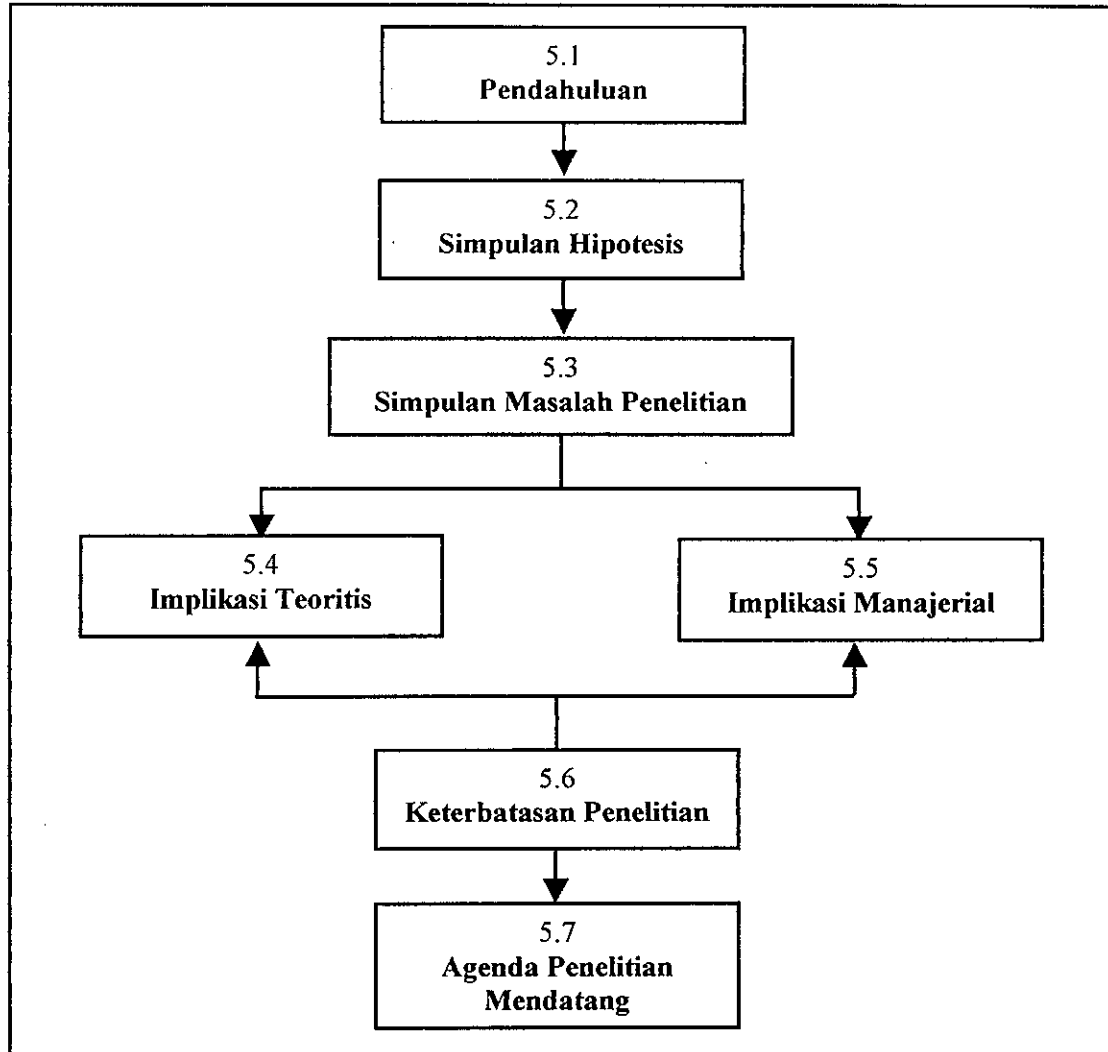
Bab ini berisi simpulan-simpulan dari hasil analisis seperti diuraikan sebelumnya dan implikasinya secara teoritis maupun praktis (implikasi manajerial). Pada bagian pertama bab ini akan dijelaskan simpulan hasil pengujian hipotesis, simpulan masalah penelitian, implikasi teoritis kemudian implikasi manajerial yang menguraikan implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Bagian berikutnya menguraikan keterbatasan penelitian yang merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan penelitian dimasa yang akan datang.

Outline pada bab ini adalah :

- 5.1. Pendahuluan
- 5.2. Simpulan Hipotesis
- 5.3. Simpulan Masalah Penelitian
- 5.4. Implikasi Teoritis
- 5.5. Implikasi Kebijakan
- 5.6. Keterbatasan Penelitian
- 5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Secara skematis outline pada Bab V disajikan pada gambar 5.1 berikut :

Gambar 5.1  
Outline Bab V



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

## 5.2 Simpulan Hipotesis

Pada bagian ini akan dikemukakan simpulan mengenai hasil-hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

### 5.2.1 Simpulan Hipotesis 1

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil simpulan bahwa semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan secara signifikan dengan nilai  $C.R. = 2,713$  atau  $CR > 2$  dan taraf signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis pertama memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan Dubinsky, Kotabe, Lim (1993) yang menyatakan bahwa keadilan/perilaku manajer berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan tenaga penjualan terhadap atasannya.

### 5.2.2 Simpulan Hipotesis 2

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil simpulan bahwa semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan motivasi kerja tenaga penjualan dengan nilai  $C.R = 4,430$  atau  $C.R > 2$  dan taraf signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis kedua memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kohli dkk (1998) yang menyatakan bahwa perilaku manajer penjualan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi tenaga penjualan.

### 5.2.3 Simpulan Hipotesis 3

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil simpulan bahwa semakin kuat kepercayaan pada manajer penjualan semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan dengan nilai  $C.R=2,094$  atau  $C.R > 2$  dengan taraf signifikansi 5%. Hasil pengujian ini memperkuat Driscoll (1978) dalam Lagace (1991, hal. 50), yang menyatakan bahwa pengaruh kepercayaan pemimpin secara signifikan dipergunakan sebagai alat penentu seluruh sikap-sikap kepuasan. Tercapainya *job satisfaction* / kepuasan kerja tenaga penjualan terkait dengan seberapa besar kontinuitas kepercayaan pada manajer yang diantisipasi oleh manajer penjualan dalam rangka pemenuhan variabel-variabel kebutuhan tenaga penjualan.

### 5.2.4 Simpulan Hipotesis 4

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil simpulan semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan, dengan nilai  $C.R = 4,967$  atau  $C.R.> 2$  dengan taraf signifikansi 5%. Hasil pengujian ini memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan Rich (1997) yang menyatakan bahwa kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan berpengaruh positif terhadap performa tenaga penjualan.

### 5.2.5 Simpulan Hipotesis 5

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil simpulan semakin kuat motivasi tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan,

dengan nilai  $C.R = 4,967$  atau  $C.R > 2$  dengan taraf signifikansi 5%. Hasil pengujian ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kohli, Shervani dan Challagala,(1998, hal 263-264) dan (Churchill dkk. 1985; Comer dan Dubinsky 1985 dalam Skinner 2000, hal 37) yang menyatakan bahwa motivasi yang kuat dari tenaga penjualan akan membentuk performa tenaga penjualan.

### 5.2.6 Simpulan Hipotesis 6

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil simpulan semakin besar kepuasan kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan, dengan nilai  $C.R = 4,555$  atau  $C.R > 2$  dengan taraf signifikansi 5%. Hasil pengujian ini mendukung hasil penelitian Bagozzi (1980) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tenaga penjualan menunjukkan hubungan yang kuat terhadap performa tenaga penjualan.

## 5.3 Simpulan Masalah Penelitian

Dari pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, dalam konteks tenaga penjualan perusahaan air mineral, *semakin baik perilaku manajer penjualan akan meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan terhadap manajer mereka*. Seorang manajer penjualan harus menimbulkan suatu kesan kepada bawahannya melalui sifat-sifat kepercayaan, perilaku yang baik dan mempunyai legitimasi untuk dikembangkan. Manajer penjualan harus bisa meyakinkan tenaga penjualan untuk mengorbankan tujuan pribadi demi kelompok atau tim. Manajer penjualan harus menyadari model

mengorbankan tujuan pribadi demi kelompok atau tim. Manajer penjualan harus menyadari model kepemimpinannya sehingga sesuai dan diterima oleh tenaga penjualan yang akan berakibat pada meningkatnya kepercayaan tenaga penjualan. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa X2 yaitu dimensi komunikasi hubungan manajer penjualan ternyata mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dimensi yang lain dalam perilaku manajer penjualan yaitu sebesar 82%. Dengan demikian komunikasi hubungan manajer penjualan dengan tenaga penjualan baik dalam kaitan hubungan pekerjaan maupun sosial mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kepercayaan tenaga penjualan terhadap manajer penjualan.

Sedangkan apabila *semakin baik perilaku manajer penjualan akan meningkatkan motivasi tenaga penjualan*. Perilaku seorang manajer penjualan yang baik, ramah, dan komunikatif bisa berakibat tenaga penjualan menyikapinya sebagai suatu motivasi untuk dapat bekerja lebih baik. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa X2 yaitu dimensi komunikasi hubungan manajer penjualan ternyata mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dimensi yang lain dalam perilaku manajer penjualan yaitu sebesar 82%. Dengan demikian komunikasi hubungan manajer penjualan dengan tenaga penjualan baik dalam kaitan hubungan pekerjaan maupun sosial mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap motivasi tenaga penjualan.

Apabila *semakin kepercayaan tenaga penjualan terhadap manajer penjualan*

*terbukti semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan.* Pada umumnya apabila para manajer bersifat ramah, dapat dipahami, menawarkan penghargaan untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat orang lain, menunjukkan minat pribadi dan ketulusan hati maka kepuasan kerja tenaga penjualan akan meningkat. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa X6 yaitu dimensi tenaga penjualan percaya pada manajer atas perilakunya yang konsisten apa yang diperankan demi kesejahteraan dan kemajuan bersama mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan dimensi yang lain yaitu sebesar 72%.

*Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer, maka semakin meningkatkan performa tenaga penjualan.* Performa tenaga penjualan secara umum diartikan sebagai produktivitas penjualan atau pencapaian volume penjualan dari tenaga penjualan. Adanya kualitas hubungan antara manajer penjualan dengan para tenaga penjualan yang berimplikasi pada tumbuhnya kepercayaan, dan motivasi yang dibangun di organisasi pemasaran bisa membuahkan hasil yang baik untuk perusahaan maupun *stakeholders* dalam meningkatkan performa penjualan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa X6 yaitu dimensi tenaga penjualan percaya pada manajer atas perilakunya yang konsisten apa yang diperankan demi kesejahteraan dan kemajuan bersama mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan dimensi yang lain yaitu sebesar 72% terhadap performa tenaga penjualan.

*Semakin kuat motivasi tenaga penjualan semakin meningkatkan performa*

*tenaga penjualan*. Motivasi adalah suatu dorongan untuk memulai gerakan, yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Untuk menumbuhkan motivasi tenaga penjualan dapat ditempuh melalui berbagai cara salah satunya adalah memberikan kebebasan terkendali kepada tenaga penjualan untuk memilih metode kerja sesuai konsistensi keandalan yang dimiliki, situasi kerja dan konsep kerja yang diyakininya agar lebih efektif dalam meningkatkan performa penjualan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa X9 yaitu dimensi independensi tenaga penjualan untuk mewujudkan performa tenaga penjualan sebagai substansi pendelegasian wewenang manajer penjualan mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan dimensi yang lain yaitu sebesar 85%.

*Semakin besar kepuasan kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan*. Kepuasan kerja akan tercapai jika tenaga penjualan memenuhi target penjualan dan mendapatkan *reward* yang pantas dari manajer mereka. Munculnya ketidakpuasan kerja karena adanya kesenjangan antara harapan dan kebutuhan tenaga penjualan yang sangat beragam dan terbatasnya alat pemuas yang dimiliki oleh manajemen perusahaan. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila sebagian besar keinginan yang diharapkan dipenuhi oleh manajemen perusahaan melalui kebijakan manajernya sehingga performa tenaga penjualan semakin meningkat. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa X11 yaitu dimensi kepuasan kerja tenaga penjualan terhadap sukses yang telah dicapai mempunyai pengaruh yang

paling besar dibandingkan dengan dimensi yang lain yaitu sebesar 77%.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian SEM, yang telah dikonsepsikan melalui penelitian ini yaitu bahwa :

1. Perilaku manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan.
2. Perilaku manajer penjualan berpengaruh positif terhadap motivasi tenaga penjualan pada manajer penjualan.
3. Kepercayaan pada manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kepuasan tenaga penjualan.
4. Kepercayaan pada manajer penjualan berpengaruh positif terhadap performa tenaga penjualan.
5. Motivasi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap performa tenaga penjualan.
6. Kepuasan kerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap performa tenaga penjualan.

#### **5.4 Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan dan motivasi kerja tenaga penjualan sehingga penelitian ini secara empirik

memperkuat teori yang menyatakan bahwa baik perilaku manajer penjualan berpengaruh terhadap kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan dan motivasi kerja tenaga penjualan. Perilaku manajer sebagai pemimpin merupakan suatu konstruk yang mempengaruhi kepercayaan dan motivasi tenaga penjualan (Tyagi, 1985 dalam Lagace, 1990; hal.50).

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa semakin kuat kepercayaan pada manajer penjualan semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan sehingga memperkuat penelitian sebelumnya dan teori yang menyatakan bahwa kepercayaan pada manajer berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga penjualan. Hal ini bisa diwujudkan dengan adanya komunikasi terbuka antara manajer penjualan dan tenaga penjualan sehingga membangkitkan rasa saling percaya kedua belah pihak ( Busch, 1980 dalam Lagace, 1991; hal.50)

Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan terhadap manajer penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan, hasil pengujian ini secara empiris memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan Rich (1997) yang menyatakan bahwa kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan berpengaruh positif terhadap performa tenaga penjualan.

Semakin kuat motivasi kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan. Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kohli, Shervani dan Challagala, (1998, hal 263-264) dan (Churchill dkk. 1985; Comer dan Dubinsky 1985 dalam Skinner 2000, hal

37) yang menyatakan bahwa motivasi yang kuat dari tenaga penjualan akan membentuk performa tenaga penjualan.

Semakin besar kepuasan kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan. Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat hasil penelitian Bagozzi (1980) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tenaga penjualan menunjukkan hubungan yang kuat terhadap performa tenaga penjualan.

### **5.5 Implikasi Manajerial**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik variabel perilaku manajer akan meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan terhadap manajer, motivasi tenaga penjualan dan kepuasan kerja tenaga penjualan. Dari hasil penelitian ini, implikasi praktis yang harus mendapatkan perhatian dalam praktek manajemen pemasaran utamanya melalui peningkatan peran perilaku manajer atau supervisor penjualan yang berpengaruh signifikan pada performa tenaga penjualan. Peran perilaku manajer penjualan ternyata bisa lebih optimal pengaruhnya bilamana yang bersangkutan mampu menciptakan kepercayaan tenaga penjualan pada dirinya, memotivasi kerja para tenaga penjualan dan menciptakan suasana kepuasan kerja di lingkungannya. Hasil penelitian ini menunjukkan hal-hal spesifik untuk menjadi perhatian utama segenap praktisi manajemen pemasaran yaitu sebagai berikut:

1. Bagi manajer penjualan, peran perilaku manajer yang baik / diterima para

tenaga penjualan terbukti bisa meningkatkan keberadaan kepercayaan tenaga penjualan terhadap manajer sehingga dapat meningkatkan performa penjualan. Kepercayaan tenaga penjualan tumbuh melalui keteladanan pemimpin, konsistensi, dedikasi dan keadilan manajer. Pengaruh tersebut menjadi optimal bilamana manajer berlaku adil dalam memberikan setiap keputusan pada bawaharmya yang menyangkut sisi kepentingan dalam usaha pencapaian prestasi tenaga penjualan, kesejahteraan melalui gaji dan bonus yang memadai dan keselamatan dengan memperhatikan alat kerja serta kondisi kerja yang aman. Keputusan manajer akan dilaksanakan sebaik-baiknya oleh para juru jual karena mereka percaya bahwa keputusan tersebut telah diyakini untuk kemajuan bersama bukan untuk kemajuan individu.

2. Bagi manajer penjualan, peran perilaku manajer semakin meningkatkan keberadaan motivasi kerja tenaga penjualan sehingga semakin meningkatkan performa tenaga penjualan. Motivasi kerja tenaga penjualan bisa didorong melalui keterlibatan manajer dalam menciptakan etos kerja bagian pemasaran, memberikan ruang gerak pengembangan kreativitas / inovasi dalam mendapatkan pelanggan baru dan independensi pada tenaga penjualan dalam mendapatkan pelanggan merupakan model kebebasan terkendali yang diharapkan tenaga penjualan dewasa ini.

Salah satu bentuk motivasi yang diberikan oleh manajer adalah reward / penghargaan dapat berupa bonus atau bentuk lain pada juru jual atas

prestasi penjualan yang telah diraihinya, sehingga merupakan peringatan untuk lebih termotivasi dimasa mendatang.

3. Bagi manajer penjualan, keberadaan kepercayaan tenaga penjualan, motivasi kerja tenaga penjualan dan kepuasan kerja merupakan kombinasi yang dalam meningkatkan pengaruh positif perilaku manajer penjualan pada performa tenaga penjualan. Pengaruh perilaku manajer penjualan menjadi optimal bilamana manajer penjualan dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sekaligus mampu menjaga konsistensi kepemimpinannya secara adil dan selalu mendorong dan mendukung usaha-usaha pencapaian target penjualan para juru jual.
4. Bagi manajer penjualan, keberadaan kepuasan kerja tenaga penjualan mampu meningkatkan peran perilaku manajer pada performa tenaga penjualan. Kepuasan kerja tenaga penjualan dapat dicapai melalui peran atau kompetensi manajer, kepuasan pada sukses penjualan dan kepuasan pada profesi yang ditekuni para tenaga penjualan. Dengan menciptakan kondisi kerja yang kondusif antara manajer dan para tenaga penjualan bahwa sukses penjualan bagian pemasaran merupakan tanggung jawab dan kepuasan bersama, sehingga peran manajer yang mumpuni dengan segala keterlibatannya suatu hal yang diharapkan bawahan. Perilaku atau keputusan manajer dirasakan oleh para juru jual merupakan sesuatu yang adil tidak hanya menguntungkan pihak perusahaan semata tetapi juga

mengakomodasi kepentingan para juru jual, sehingga suasana hubungan kerja antara manajer dan para juru jual menjadi baik / harmonis dan bersinergi dalam mencapai prestasi penjualan.

4. Bagi para akademisi, hasil penelitian ini bisa dipakai sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya tentang pengaruh perilaku manajer penjualan pada performa penjualan menurut persepsi tenaga penjualan.

### **5.6 Keterbatasan Penelitian**

1. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain mengenai obyek penelitian yaitu hanya pada perusahaan yang bergerak di bidang air minum kemasan saja, dimana responden dalam penelitian ini hanya tenaga penjualan pada perusahaan air minum kemasan tersebut.
2. Hasil penelitian ini tidak mutlak dapat diterapkan pada kasus lainnya di luar obyek penelitian ini, baik untuk perusahaan sejenis maupun perusahaan lainnya.

### **5.7 Agenda Penelitian Mendatang**

1. Pada penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda tidak terbatas pada perusahaan air minum kemasan saja.
2. Pada penelitian yang akan datang sebaiknya jumlah variabel laten dan

jumlah indikator hendaknya lebih banyak lagi dan disesuaikan dengan obyek penelitian yang bersangkutan.

3. Adanya keterbatasan waktu penelitian, penggalian /investigasi terhadap sub dimensi kepemimpinan manajer pemasaran yang terkait dengan gaya kepemimpinan partisipatif, otokrasi, transformatif dan transaksional masih perlu diteliti sebagai pengembangan manajemen pemasaran sehingga peran perilaku manajer penjualan yang ideal sesuai harapan para tenaga penjualan bisa digambarkan.
4. Dari hasil penelitian, beberapa dimensi / indikator dari variabel yang dominan pengaruhnya bisa dikembangkan untuk menggali sustansi penelitian yang relevan dimasa datang.



## DAFTAR REFERENSI

- Bagozzi, P. Richard (1980), "Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force : An Examination of Their Antecedent and Simultaneity," **Journal of Marketing**, Vol. 44 (Spring 1980), 65-67.
- Bennis, Warren G. dan Burt Nanus (1995), "**Leaders : The Strategies for Taking Charge**", New York : Harper & Row.
- Boorum, Michael L., Jerry R. Goolsby, Rosemary P. Ramsey; "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No. 1, page 16 - 30, 1998.
- Boss, R. W. (1978), " Trust and Managerial Problem Solving Revisited ", **Group and Organizational Studies**, 3 (3), 331-342.
- Brown, M.W., dan Cudeck R. (1993), Alternative Ways of Assessing Model Fit in K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), **Testing Structural Equation Models**, California, London, New Delhi, Sage Publication Inc.
- Brown, Steven P. & Robert A. Peterson 1994, "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", **Journal Marketing**, April 1994, 70-80.
- Busch, P. (1980), " The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence Upon the Sales Force ", **Journal of Marketing**, 44 (Summer), 91-101.
- Churcill, Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley and Orville C. Walker (1985), " The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis ", **Journal of Marketing Research**, 22 (May), 103-118.
- Comer, James M. and Alan J. Dubinsky (1985), **Managing the Successful Sales Force**, Lexington, MA: Lexington Books.
- Cooper, D.R. dan Emory, C.W. (1995), **Business Research Methods**, Fifth Edition, Illinois : Richard D. Irwin Inc. , 1995.
- DeCarlo, Thomas E. & Thomas W. Leigh (1996), "Impact of Salesperson Attraction on Sales Managers' Attributions and Feedback", **Journal of Marketing**, Vol.60, April 1996, 47-66.
- Dubinsky, J. Alan, Masaaki Kotabe dan Chae Un Lim (1993), "Effects of Organizational Fairness on Japanese Sales Personnel," **Journal of International Marketing**, Vol. 1, No. 4, 1993, pp 5-24.

- Ferdinand, A.T. (2000). **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Semarang : Badan Penerbit University Diponegoro.
- Ferdinand, A.T. (2002). **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Semarang : Badan Penerbit University Diponegoro. Edisi 2.
- Flippo, Edwin B. (1997), **Manajemen Personalia**, Jilid I, Edisi Keenam, Penterjemah : Moh. Masud, Jakarta : Erlangga.
- Goutam N. Challagalla and Tasadduq A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol. 60 (January 1996), 89-105.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black W.C. (1995), **Multivariate Data Analysis (Fourth edition.)**, New Jersey : Prentice Hall.
- Hayduck, L.A. (1987). **Structural Equation Modeling With LISREL**, Baltimore and London : John Hoping University Press.
- Hulland, J., Chow, Y.H. and Lam, S. (1996), "Use of Causal Models in Marketing Research": A review. **International Journal of Research in Marketing**, 13, pp 181-197.
- Jurkiewick, Carole L., Tom K. Massey Jr. and Roger G. Brown (1998), **Motivation in Public and Private Organization (a Study Comparative)**.
- Karen A. Jehn, **Interpersonal Relationship and Task Performance : An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups**, Pritipradam Shah, University of Minnesota.
- 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 (Nov), 424-433.
- Kohli, Ajay K, Tasadduq A. Shervani dan Goutam N. Challagalla (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisor", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV (May 1998).
- Lagace, Rosemary R. (1991), " An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons ", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XI, Number 2 (Spring 1991), 49-58.
- Mackenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff and Gregory A. Rich (2001), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Volume 29, No. 2, 115 - 134.

- Maslow, A. H., **Motivasi dan Kepribadian**, Penerjemah : Nurul Imam, Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Matthews, B. A. dan E. Shimoff (1979), "Expansion of Exchange Monitoring Trust Levels in Ongoing Exchange Relations", **Journal of Conflict Resolution**, 23, 538-560.
- Meyer, J. P., Paunonen S. V., Gellatly I. R., Goffin R. D. & Jackson D.N. (1989), "Organizational commitment and Job Performance : It's the Nature of commitment that counts", **Journal of Applied Psychology** : 74, 152-156.
- Organ, D.W. (1977), "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis," **Academy of Management Review**, 2,43-53.
- Ostroff, Cheri (1992), "The Relationship Between Satisfaction, Attitude, and Performance : An Organizational Level Analysis", **Journal of Applied Psychology** 1992, Vol. 77, No. 6, 963-974.
- Parsons, Leonard Jon and Piet Vanden Abeele, "Analysis of Sales Call Effectiveness", **Journal of Marketing Research** Vol. XVIII (February 1981).
- Podsakoff, Phillip M. and Scott B. MacKenzie (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", **Journal of Marketing Research**, 31 (August), 351-363.
- Rich, Gregory A. (1997), "The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol.25, No.4, page 319 - 328.
- Robbins, Steven P. (1996), **Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi & Aplikasi**, Jilid I dan II, Edisi Bahasa Indonesia, Terjemahan : Hadyana Pujaatmaka, Jakarta : Penerbit PT. Prehallindo.
- Robert M. Morgan and Shelly D. Hunt, "The Commitment Trust", **Theory of Relationship Marketing**, Vol. 58 ( July 1994 ) page 20 - 38.
- Ryan, Adrian B. and Charles B. Weinberg (1997), "Territory Sales Response", **Journal of Marketing Research**, November 1979.
- Sinkula, James M., William E. Baker, Thomas Noordewir, "A Framework for Market Based Organization Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No. 4, page 305 - 318.

Skinner, J. Steven (2000), "Peak Performance in the Sales Force," **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XX, Number 1 (Winter 2000, pages 37-42).

Sutrisno Hadi (1993), **Metodologi Research**, Jilid 1, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.

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

Zikmund, W.G. (1994), **Business Research Method**, (Fourth edition), The Dryden Press, Harcourt College Publisher.