

**ANALISIS KINERJA TENAGA PENJUALAN  
BERDASARKAN SISTEM KONTROL DAN SINERGI  
AKTIVITAS TENAGA PENJUALAN**

**( Studi Empiris Tenaga Penjualan pada Distributor Farmasi di Kota Semarang )**



**Tesis**

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

**Oleh :  
Andi Setiawan  
NIM C4A001013**

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

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

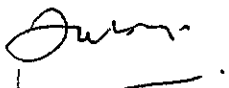
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :


**ANALISIS KINERJA TENAGA PENJUALAN  
BERDASARKAN SISTEM KONTROL DAN SINERGI  
AKTIVITAS TENAGA PENJUALAN  
( Studi Empiris Tenaga Penjualan pada Distributor Farmasi di Kota Semarang )**

Yang disusun oleh Andi setiawan, Nim C4A001013  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 13 Maret 2003  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

  
Drs. Sutopo, MS

Pembimbing Anggota

  
Drs. Mulyo Hendarto, MSP

Semarang, 13 Maret 2003

Universitas Diponegoro

Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



  
Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



### Sertifikat

Saya, **Andi Setiawan**, 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 program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya

Andi Setiawan

Maret 2003

<b>UPT-PUSTAK-UNDIP</b>	
No. Daft:	2256/T/mn/03
Tgl.	17.03.03

## ABSTRACT

The concept of sales force is studied in this research because this concept is suggested as one of factors playing important role in determining company success. Several researches show that amount of sales managers having difficulties to improve the performance of their sales force. Meanwhile the important role of sales force as a tip of the lance in company sales. Therefore the research concerning the concept of sales force is one of important research agenda at present.

Research problems proposed in this research are fully research gaps from previous research. Variables and indicators in this research are also adapted from previous research i.e. analyzing how sales force control system influences sales force performance, how sales force control system influences sales force activity synergy and how sales force activity synergy influences sales force performance.

This research uses respondents as population of sales force at pharmacy distributor companies in Semarang City. Data collection is done using question list answered by the respondents. The data then analyzed using SEM (Structural Equation Modeling) under AMOS 4.01 program.

A model and three hypotheses have been developed to answer research problems. Through analysis using SEM with AMOS 4.01 program, all research problems could be answered. The results of this research prove that the influence of sales force control system to sales force performance is positive, the influence of sales force control system to sales force activity synergy is positive, and the influence of sales force activity synergy to sales force performance is also positive.

Several managerial implications including as training and team selling have been proposed as sources for the company in managing their sales force. This research also gives agenda for future research as a basic for other researchers to extend this research.

**Keywords:** The Performance of Sales Force, Sales Force Control System, and Sales Force Activity Synergy.

## ABSTRAKSI

Konsep Tenaga Penjualan diangkat dalam penelitian ini, karena dipandang sebagai salah satu bagian yang memiliki peran penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa masih banyak manajer penjualan yang masih mengalami kesulitan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Sementara itu peran penting tenaga penjualan adalah sebagai ujung tombak penjualan perusahaan. Oleh karena itu penelitian tentang Konsep Tenaga Penjualan merupakan salah satu agenda penelitian penting dewasa ini.

Permasalahan penelitian yang diajukan pada penelitian ini sepenuhnya merupakan *research gap* dari penelitian sebelumnya. Kemudian variabel dan indikator penelitian ini juga merupakan adaptasi dari penelitian sebelumnya, yaitu menganalisis bagaimana pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, bagaimana pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan dan bagaimana pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan

Responden dalam penelitian ini merupakan populasi tenaga penjualan pada perusahaan distributor farmasi di Kota Semarang. Sedangkan untuk pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan kepada responden selanjutnya data tersebut diolah dan dianalisa menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program komputer AMOS 4.01.

Sebuah model telah dikembangkan dan tiga hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab permasalahan penelitian ini. Melalui pengujian dengan *Structural Equation Modeling* dengan program komputer Amos 4.01, semua permasalahan penelitian dapat terjawab. Dimana hasil dari penelitian membuktikan bahwa pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif, pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan adalah positif dan pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif.

Beberapa implikasi kebijakan manajemen termasuk *training* dan *team selling* telah diajukan sebagai sumber pemikiran bagi perusahaan dalam mengelola tenaga penjualan. Penelitian ini juga memberikan agenda bagi penelitian akan datang, sebagai dasar para peneliti lain untuk mengembangkan penelitian ini.

Kata Kunci. Kinerja Tenaga Penjualan, Sistem Kontrol Tenaga Penjualan, dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran ALLAH SWT. akan segala rahmat dan karunia-Nya. Sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang. Judul penelitian yang diajukan adalah Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan (Studi Empiris Tenaga Penjualan pada Distributor Farmasi di Kota Semarang)

Berkenaan dengan hal tersebut penulis telah banyak mendapat mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. Sutopo, MS., selaku Pembimbing Utama, atas semua perhatian dan bimbingan selama penyusunan tesis.
3. Drs. Mulyo Hendarto, MSP., selaku Pembimbing Anggota, atas semua perhatian dan bimbingan selama penyusunan tesis.
4. Ayah, Mama, Nenek, Evi, Lita, Teddy, dan Enny serta seluruh keluarga, atas semua doa, kasih sayang, dukungan dan perhatiannya.
5. Pimpinan Apotik Perdana I dan II, Pimpinan Apotik Gemini, Pimpinan Apotik Indraprasta, Staff Ikatan Dokter Bedah Indonesia Semarang dan para tenaga

penjualan pada perusahaan distributor farmasi di Kota Semarang, atas semua bantuannya

6. Aseptia, Pak Andi, Pak Onsardi, Malik, Eko, Oki, Nursatyo, Nanang, Pursito, Kukuh, Samting, Bey, Adit, Mbak Yulis, Retno, Mbak Sari, Vini, Imron, Pahlevi, Ira, Inge, Winda, Weni, Joko, Pak Santoso, Bagus, Ester, Pak Didik, dan tidak lupa teman-teman pada Magister Manajemen Angkatan XV pagi /A dan Konsentrasi Manajemen Pemasaran, atas semua dukungan dan rasa persahabatannya.
7. Para Dosen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, atas ilmu dan pengetahuan yang diajarkan pada diri penulis.

Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang penelitian Manajemen Pemasaran. Penulis menyadari kekurangan disana-sini oleh sebab itu penulis menerima dengan senang hati segala bentuk kritik membangun dan saran.

Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, pelaku usaha, dan umum.



Andi Setiawan

NIM : C4A001013

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan Tesis .....	ii
Sertifikat .....	iii
<i>Abstract</i> .....	iv
Abstraksi .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
Daftar Rumus .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan dan kegunaan Penelitian .....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL .....	8
2.1. Konsep Sistem Kontrol Tenaga Penjualan .....	8
2.2. Konsep Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan .....	18
2.3. Konsep Kinerja Tenaga Penjualan .....	23
2.4. Pengembangan Model dan Kerangka Pikir Teoritis .....	25
2.5. Variabel dan Indikator Variabel .....	26
2.6. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel .....	28
BAB III METODE PENELITIAN .....	30
3.1. Pendahuluan .....	30

3.2. Desain dan Obyek Penelitian .....	30
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	31
3.4. Populasi dan Sampel .....	32
3.5. Metode Pengumpulan Data .....	33
3.6. Tehnik Analisis .....	35
BAB IV ANALISA DATA .....	47
4.1 Pendahuluan .....	47
4.2 Data Deskriptif .....	47
4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian .....	48
4.4 Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	61
4.5 Pengujian Hipotesis Penelitian .....	63
4.6 Analisis Pengaruh.....	65
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....	69
5.1 Pendahuluan .....	69
5.2 Kesimpulan Hipotesis .....	71
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian .....	76
5.4 Implikasi Teorities .....	80
5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen .....	84
5.6 Keterbatasan Penelitian .....	90
5.7 Agenda Penelitian Mendatang .....	91
Daftar Referensi .....	93
Lampiran-Lampiran	

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel.....	29
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator... ..	40
Tabel 3.2 Model Pengukuran .....	40
Tabel 3.3 Model Struktur .....	41
Tabel 3.3 Indikator Justifikasi Statistik dalam Amos .....	46
Tabel 4.1 Data Deskriptif Responden .....	48
Tabel 4.2 <i>Chi-Square Test Frequencies</i> terhadap Tingkat pendidikan dan Umur Responden .....	48
Tabel 4.3 Sampel <i>Covarians-Estimates</i> .....	50
Tabel 4.4 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian .....	52
Tabel 4.5 Hasil Pengujian <i>Regression Weight</i> .....	52
Tabel 4.6 <i>Regression Weight</i> .....	55
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif .....	56
Tabel 4.8 Normalitas Data .....	59
Tabel 4.9 <i>Standardized Residual Covariance</i> .....	61
Tabel 4.10 Pengaruh Langsung antara Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan, Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan .....	66
Tabel 4.11 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan, Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan .....	67
Tabel 1.12 <i>Correlation</i> antara Tingkat Pendidikan dan Umur Responden terhadap Indikator Variabel Orientasi Pembelajaran (X1) dan Orientasi Aktivitas (X5).....	68

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan .....	15
Gambar 2.2 Pengaruh antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan .....	17
Gambar 2.3 Pengaruh antara Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. ....	23
Gambar 2.4 Kerangka Pikir Teoritis.....	25
Gambar 2.5 Indikator dari Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan ..	26
Gambar 2.6 Indikator dari Variabel Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan	27
Gambar 2.7 Indikator dari Variabel Kinerja Tenaga Penjualan .....	28
Gambar 3.1 Path Diagram .....	39
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori .....	51
Gambar 4.2 <i>Structural Equation Modeling</i> .....	54

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	106
Lampiran 2 Data Penelitian .....	112
Lampiran 3 Teks <i>Output</i> Amos .....	116
Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup .....	135

## DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 1 Model Persamaan Terstruktur (SEM).....	41
Rumus 2 Construct Reliability .....	62
Rumus 3 Variance Extracted .....	63

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Masalah

Intensitas persaingan dalam suatu industri, bukan masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya persaingan dalam suatu industri merupakan bagian penting bagi setiap perusahaan. Adanya pengembangan dan penajaman strategi perusahaan bertujuan untuk pengembangan porsi pasar, peningkatan volume penjualan dan margin laba bagi perusahaan. Hal tersebut dapat dicapai melalui pengembangan strategi yang tangguh terhadap serangan para pesaing dan kekuatan-kekuatan lain dalam sebuah industri (Mahajan,dkk.,1993,p.40). Inti dari perumusan suatu strategi adalah bagaimana perusahaan memanfaatkan peluang yang ada untuk memenangkan persaingan usaha, (Tellis dan Golder, 1996,p.65; Biemans dan Brand,1995,p.32).

Menurut Baker, (1995) dalam Clark dan Montgomery, (1999,p.67) mengidentifikasi pesaing merupakan unsur penting dalam menyusun strategi pemasaran. Salah satu formula strategi yang dikembangkan untuk mencapai kinerja penjualan yang diharapkan perusahaan adalah formula strategi yang diangkat dari Konsep *Selling- In*. Dimana tujuan konsep tersebut, adalah mengarahkan manajemen penjualan untuk melayani saluran pemasaran perusahaan sebagai rekan kerja atau mitra usaha (Antia dan Frazier, 2001,p.68).

Sistem kontrol, aktivitas penjualan dan kinerja merupakan kunci persoalan dalam manajemen tenaga penjualan, dimana telah sejak lama

diagendakan dalam penulisan buku dan jurnal (Darmon,1998,p.17). Keberadaan sistem kontrol tenaga penjualan dan sinergi aktivitas tenaga penjualan merupakan pengembangan bentuk-bentuk strategi yang mampu mendukung penerapan Konsep *Selling – In*. Terlebih Konsep Tenaga Penjualan itu sendiri adalah merupakan turunan dari Konsep Bauran Saluran Pemasaran (Augusty Ferdinand, 2000,p.48).

Menurut Anderson dan Oliver, (1987) dalam Challagalla dan Shervani, (1996,p.89), peran sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan dengan memonitor, mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, dan memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Melalui sistem kontrol tenaga penjualan suatu formula strategi yang dirumuskan perusahaan akan lebih terkendali dan terencana. Sehingga setiap perubahan yang terjadi, khususnya terkait dengan kinerja tenaga penjualan dapat segera diantisipasi perusahaan dengan cepat (Lusch dan Jaworski,1991,p.398).

Adanya sinergi aktivitas tenaga penjualan sebagai pengembangan Konsep Tenaga Penjualan. Dimana sinergi aktivitas tenaga penjualan merupakan orientasi tenaga penjualan terhadap kinerjanya. Kinerja penjualan yang diharapkan perusahaan, hanya dapat dicapai dengan kerja keras yang tercermin dari aktivitas, hasil akhir dan kemampuan mereka (Sujan, dkk.,1994,p.41). Tentunya hanya tenaga penjualan yang memiliki kinerja yang tinggi saja yang mampu menjalankan tugasnya dengan baik (Piercy,dkk. 1999,p.95).

Permasalahan penelitian ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pettijohn, dkk.,(2000,p.77) dimana, mereka menemukan indikasi bahwa, masih banyak manajer penjualan yang mengalami kesulitan dalam mengembangkan dan mengontrol kinerja tenaga penjualan mereka. Menurut Darmon (1998,p.27) kunci dari persoalan peningkatan kinerja tenaga penjualan yang dihadapi para manajer penjualan, terletak pada penerapan sistem kontrol pada aktivitas penjualan. Oleh karena itu, penelitian Pettijohn, dkk.,(2001,p.127) mengembangkan suatu bentuk penelitian yang menggunakan beberapa pendekatan sistem kontrol seperti, pendekatan komisi, rapat penjualan, pemberian penghargaan dan kesempatan berlibur dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Namun peneliti belum merasa puas akan hasil penelitian tersebut. Oleh sebab itu, pada bagian akhir penelitian tersebut, peneliti mengharapkan adanya pengembangan bentuk penelitian yang sama, tetapi dengan pendekatan yang berbeda dimasa yang akan datang.

Sementara itu sebuah penelitian yang dilakukan oleh Sujan,dkk., (1986,p.175;1988,p.9), menemukan suatu pendekatan lain yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan yaitu, dengan cara menanamkan proses bekerja secara intelektual pada tenaga penjualan. Demikian halnya pada pendekatan penelitian kinerja penjualan yang dilakukan oleh Ellis dan Raymond, (1993,p.26), serta Ganesh dan Subramaniam, (1997 ,p.226); Sujan, (1986,p.41); VandeWalle, (1999,p.249), bahwa peningkatan kinerja tenaga tenaga penjualan dan kualitasnya hanya dapat dilakukan melalui proses pembelajaran yang selalu ditanamkan dan dikendalikan perusahaan.

Keterbatasan pada penelitian Crosby, dkk.,(1990,p.78); Jaworski dan MarcINNIS, (1989,p.406) dimana, pada penelitian kinerja tenaga penjualan, mereka lebih banyak membahas pengaruh peran supervisi terhadap kinerja tenaga penjualan. Sedangkan Rich, (1998,p.53) berpendapat bahwa, peran dominan dari supervisi lebih banyak memberi dampak negatif pada peningkatan kinerja tenaga penjualan. Keterbatasan penelitian yang dilakukan oleh Kohli, dkk.,(1998,p.272), juga memberikan arah yang sama untuk menguji lebih terinci akan 2 hal yaitu, (1) bagaimana peranan rekan kerja terhadap aktivitas tenaga penjualan, baik itu dilihat dari hasil akhirnya, aktivitas dan kemampuannya, (2) bagaimana peranan rekan kerja sebagai bagian dari suatu sistem kontrol. Oleh karena itu penelitian Lagace, dkk.,(1993,p.68) serta Bellizzi dan Hassty, (2001,p.189) dimana, mereka penekanan agenda penelitian lebih lanjut manajemen kontrol untuk lebih banyak membahas pengaruh dari sisi peranan rekan kerja sebagai kontrol dalam aktivitas penjualan. Sistem kontrol dikembangkan dalam penelitian Kholi dan Jaworski, (1994,p.82) sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Pendapat senada datang dari Cravens, dkk.,(1993,p.58) dimana, menyarankan untuk lebih banyak mengadakan penelitian tentang peranan sistem kontrol pada aktivitas tenaga penjualan, dengan mengembangkan kerangka penelitian pada tingkat struktural manajemen yang paling bawah dalam departemen penjualan. Agenda penelitian dari Augusty Ferdinand (2000,p.48) dimana mengharapkan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor apa saja yang merupakan indikator aktivitas tenaga penjualan

untuk meningkatkan Kinerja *Selling – In*. Hal tersebut sesuai dengan agenda penelitian Babakus, dkk., (1996,p.44) mereka beralasan bahwa, terciptanya hubungan baik antara produk dengan konsumen potensial ditentukan oleh sinergi aktivitas tenaga penjualan yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu Oliver dan Anderson, (1987,p.87; 1994,p.64; 1995,p.15) berpendapat bahwa, perlu diagendakan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Obyek yang dipilih dalam penelitian ini adalah populasi tenaga penjualan pada distributor farmasi di Kota Semarang. Adapun alasan pemilihan obyek penelitian adalah sebagai berikut. Pertama, adalah ingin mengetahui peranan sistem kontrol dalam setiap aktivitas penjualan mereka. Kedua, adalah ingin mengetahui bagaimana aktivitas tenaga penjualan dalam melayani setiap pelanggan mereka. Ketiga adalah merujuk penelitian Pettijohn, dkk., (2001,p.140), dimana menyarankan untuk mencari obyek penelitian lain, selain objek penelitian tenaga penjualan pada distributor otomobil di Amerika Serikat. Atas dasar 3 alasan tersebut dikembangkan Penelitian lebih lanjut melalui Kerangka Pikir Teoritis yang dibangun pada penelitian ini.

Permasalahan Konsep Tenaga Penjualan inilah yang menjadi bahan penulisan penelitian "*Analisis Kinerja Tenaga Penjualan berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan, ( Studi Empiris Tenaga Penjualan pada Distributor Farmasi di Kota Semarang ).*"

## I.2 Perumusan Masalah

Adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan penelitian-penelitian terdahulu seperti pada penelitian Pettijohn, dkk.,( 2000;2001 ); Cravens, dkk., ( 1999 ); Kohli, dkk.,( 1998 ); Anderson dan Oliver, ( 1987 ); Sujan, dkk., ( 1994 ); Boles, dkk.,( 1995 ) serta Jaworski dan MarcINNIS, ( 1989 ), tentang bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan agar lebih efektif.

Oleh sebab itu, perumusan permasalahan penelitian ini adalah : bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang lebih efektif, melalui hubungan fungsional antara indikator variabel sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Dimana hal tersebut muncul sebagai tindak lanjut atas adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan penelitian-penelitian terdahulu. Kemudian dari perumusan permasalahan tersebut dikembangkan beberapa pertanyaan yang akan dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini yaitu,

1. Bagaimana pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan
2. Bagaimana pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan
3. Bagaimana pengaruh Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

### **I.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan
2. Menganalisis pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan
3. Menganalisis pengaruh Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.

#### **2. Kegunaan Penelitian**

1. Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola tenaga penjualan. Bagi manajer sendiri diharapkan dapat membantu dalam mengembangkan suatu kerangka kerja manajerial.
2. Sebagai bahan kajian dan pertimbangan penelitian Konsep Tenaga Penjualan yang akan datang, sehingga dapat menambah wacana bagi pengamat dan peneliti tentang manajemen penjualan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Konsep Sistem Kontrol Tenaga Penjualan

Teori Sistem Kontrol Tenaga Penjualan yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver, (1994,p.47); Snell, (1992,p.292), memberikan kontribusi penting bagi penelitian sistem kontrol tenaga penjualan. Anderson dan Oliver, (1987,p.77), telah berhasil mengembangkan penelitian, yang mengarah pada pengaruh antara sistem kontrol terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan dan pengaruh antara sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan.

Bagi sebagian manajer penjualan, sistem kontrol tenaga penjualan merupakan alat untuk melakukan pengukuran sinergi aktivitas tenaga penjualan baik secara subjektif, ataupun dari hasil akhir sebagai penilaian secara objektif (Stathakopoulos,1996,p.1). Sebagian organisasi penjualan menyukai penerapan sistem kontrol tenaga penjualan untuk memonitor perilaku ataupun hasil yang diperoleh dari aktivitas tenaga penjualan mereka (Darmon,1998,p.18). Semua itu, dapat dipergunakan untuk mengevaluasi sinergi aktivitas tenaga penjualan secara langsung ataupun mengukur kinerja tenaga penjualan dari aktivitas tenaga penjualan (Anderson dan Oliver,1994,p.58). Bahkan sisi positif lain dari sistem kontrol tenaga penjualan adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan (Anderson dan Oliver,1994,p.60; Ramsey dan Sohi,1997,p.18).

Menurut Anderson dan Oliver, (1987) dalam Challagalla dan Shervani, (1996,p.89) berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Sebuah sistem kontrol dalam suatu perusahaan dirancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja (Anderson dan Oliver,1987,p.76). Sangat disayangkan jika, perusahaan menempatkan tenaga penjualan pada pengoperasian sistem kontrol, hanya sebagai pelengkap dalam aktivitas penjualan atau *outcome based* (Anderson dan Oliver,1995,p.1). Menurut Nobel, (1996,p.1) pemikiran tersebut tidak tepat, bahkan sangat merugikan perusahaan, terlebih hampir seluruh perhatian organisasi penjualan dalam suatu industri tertuju pada kelemahan pesaingnya. Tentunya sikap semacam itu jika dibiarkan akan berdampak negatif bagi perusahaan (Szymanski dan Churchill,1990,p.163).

Pada penelitian Cravens, dkk.,(1993,p.47-59); Baldauf, dkk.,(2001, p.109-122) merupakan mengembangkan atas Teori Konsep Sistem Kontrol Tenaga Penjualan yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver, (1987,p.87) yaitu, dikembangkan bagaimana pengaruh Konsep Sistem Kontrol terhadap variabel *salesforce characteristics, salesforce selling, behavioral performance, salesforce outcome performance*. Penelitian Cravens, dkk.,(1993,p.47), berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan lebih mengarah pada tingkah laku, sehingga manajer penjualan

harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan. Kemudian mempergunakan pandangan yang subjektif dan pengukuran kompleks agar dapat mengevaluasi kinerja tenaga penjualan dengan porposi yang tinggi atas hasil akhir tenaga penjualan (Erffmeyer dan Johnson,2001,p.167). Dengan kata lain sistem kontrol tenaga penjualan adalah merupakan evaluasi angka volume penjualan, pertumbuhan, dan profitabilitas dengan mengukur kinerja tenaga penjualan yang akan dicapai melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan (Cravens,dkk.,1993,p.51).

Dalam penelitian ini dikembangkan indikator dari beberapa penelitian sebelumnya seperti indikator orientasi pembelajaran dan bekerja secara intelektual dikembangkan dari penelitian Sujan, dkk.,(1994,p.39), dan Kohli, dkk.,(1998,p.263). Kemudian indikator peranan rekan kerja, dikembangkan dari penelitian Kohli dan Jaworski, (1994,p.82). Sementara itu Sinkula, dkk., (1997,p.315), secara khusus membahas pengaruh dimensi pertama dimana sistem kontrol tenaga penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

Oleh karena itu Indikator variabel pengukuran dari Konsep Sistem Kontrol Tenaga Penjualan yang dipilih dalam penelitian ini adalah orientasi pembelajaran, bekerja secara intelektual dan peranan rekan kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu bahwa ketiga indikator variabel tersebut secara nyata dapat memberikan umpan balik positif untuk meningkatkan, baik secara tidak langsung melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan dan secara langsung terhadap kinerja tenaga penjualan.

### **2.1.1. Orientasi Pembelajaran**

Karena pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya (Chandrashekar,dkk., 2000,p.464; Szymanski,1988,p.64). Tujuan dari pembelajaran itu sendiri berasal dari kepentingan satu pekerjaan seperti persiapan dalam menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi (Sujan,dkk.,1994,p.39). Karenanya pembelajaran merupakan faktor yang fundamental yang harus ditanamkan pada diri anggota organisasi, termasuk tenaga penjualan (Schein,1996,p.9). Oleh karena itu orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang harus mendapat perhatian cepat dari perusahaan (Dwyer,dkk.,2000,p.151). Implikasi dari sinergi aktivitas tenaga penjualan harus terus berjalan dalam proses pembelajaran perusahaan terhadap meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Sager,1998,p.1). Seorang tenaga penjualan dengan adanya proses pembelajaran akan menunjukkan kinerja yang baik, demikian pula perusahaan diharapkan melalui proses pembelajaran akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Horvarth,1996,p.1; Kohli, dkk.,1998,p.263; El-Ansary,1993,p.83).

### **2.1.2. Bekerja Secara Intelektual**

Bekerja secara intelektual (*working smart*) diartikan, sebagai petunjuk perilaku ke depan bagi pengembangan pengetahuan dalam situasi penjualan (Sujan,dkk.,1994,p.40). Pengembangan konsep intelektual atau kesiapan

mental merupakan sesuatu yang harus ditanamkan pada diri tenaga penjualan, sehingga seorang tenaga penjualan diharapkan memiliki kemampuan untuk membuat situasi penjualan menjadi tepat dan menguntungkan bagi mereka (Sujan,1999,p.17). Kemudian hal tersebut terus dicapai melalui suatu perencanaan dengan pengembangan pendekatan – pendekatan yang berbeda (William dan Attaway,1996,p.33). Menurut Spiro dan Weitz, (1990,p.62) adalah, seorang tenaga penjualan harus memiliki kemampuan yang dapat beradaptasi dengan kondisi yang ada. Konsep ini diambil dan diterapkan agar tenaga penjualan memiliki kemampuan, sehingga mampu meningkatkan kinerja penjualannya (Haapaniemi,2002,p.27).

### **2.1.3. Peranan Rekan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver, (1987,p.87) bahwa, seorang tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari rekan kerjanya. Karena informasi tersebut memberi begitu banyak gambaran akan aktivitas penjualan yang akan mereka hadapi nantinya, sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan baik strategi serta pendekatan dengan lebih baik (Jolson dan Comer,1997,p.29). Setiap tenaga penjualan memiliki kesempatan untuk mengamati rekanannya dan memperoleh umpan balik atas pekerjaan mereka sebagai informasi penting (Ramaswami,dkk.,1997,p.29). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa, nilai yang terdapat pada tenaga penjualan merupakan bentuk dari umpan balik atas apa yang mereka lakukan (Spence dan Brucks,1997,p.234). Mengelola tenaga penjualan dengan memberikan peran rekan kerja sebagai alat yang

dapat memotivasi tenaga penjualan, untuk lebih berprestasi seperti yang semua harapkan (Smith,2000,p.216). Menurut Boorom, dkk.,(1998,p.16) bahwa, umpan balik dari sebuah proses interaksi dengan rekan kerja merupakan masukan yang positif atas aktivitas penjualan mereka. Menurut Kohli dan Jaworski, (1994,p.82) kondisi positif dari hubungan antara rekan kerja dengan tenaga penjualan tersebut disebabkan 2 alasan yaitu, (1) Adanya ancaman dan kondisi tertekan dari apa yang telah dilakukan oleh atasannya dan, (2) Secara positif hubungan tersebut akan meningkatkan kemampuan diri sendiri dan kinerja secara keseluruhan. Selain itu umpan balik yang dilontarkan dari rekan kerja lebih berdampak positif dari pada umpan balik yang berasal dari supervisi (Jaworski dan Kholi,1991,p.193). Terlebih jika menyangkut hubungan umpan balik antara tenaga penjualan terhadap kinerja penjualan (Kohli dan Jaworski,1994,p.82). Sehingga tidak hanya kinerja tenaga penjualan secara perseorangan yang meningkat, tetapi juga kinerja secara keseluruhan (Jaworski,1988,p.27).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa melalui monitoring sebagai bagian dari sistem kontrol tenaga penjualan akan menciptakan efektivitas yang diharapkan (Pelham,2000,p.97). Hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan tenaga penjualan yang signifikan (Spiro dan Weiz,1990,p.64). Tidak ada kinerja yang baik tanpa melalui pola pembelajaran yang terkontrol pada tenaga penjualan, terlebih jika tenaga penjualan menghadapi kondisi persaingan dalam merebut dan mempertahankan pasarnya (Murthi,dkk.,1996,p.330).

Konsentrasi tenaga penjualan terhadap target penjualan akan mudah dicapai dengan adanya peningkatan kemampuan seseorang untuk lebih produktif melalui pola pembelajaran (Sujan,dkk.,1994,p.43). Hal tersebut sebagai dasar strategi penjualan agar memiliki sikap profesional dengan memahami hubungan antara penjual dengan pembeli (Jap,1999,p.461).

Demikian pula dengan adanya proses adaptasi yang diadopsi dalam bekerja secara intelektual, dimana pada akhirnya mampu mengarah mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Williams,dkk.,1990,p.34). Penegasan penelitian dari Cravens, dkk.,(1993, p.56) dimana, secara jangka pendek mereka melihat banyak perusahaan yang mengatur kembali hubungan interpersonal, melalui umpan balik yang baik terlebih di era kompetitif ini. Kondisi tersebut dimungkinkan, karena melalui kontrol hasil akhir akan memudahkan bagi perusahaan yang masih memiliki tenaga penjualan yang jumlahnya masih relatif kecil (Sujan,dkk.,1988,p.82). Kemudian orientasi jangka panjang dapat dilihat dari hubungan antara sistem kontrol dengan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Dimana hubungan tersebut, dapat diangkat sebagai kerangka dasar dalam mempelajari manajemen penjualan (Schulman,1999,p.31; Jackson,dkk,1993, p.753).

Kemudian kontrol perilaku rekan kerja dapat lebih fleksibel untuk ukuran yang lebih besar lagi, sehingga harapan akan tingkat penjualan yang tinggi dapat tercapai. (Anderson dan Oliver,1987,p.67). Hal tersebut hanya dapat dilakukan apabila perusahaan terutama manajer cepat melakukan tindakan yaitu orientasi pembelajaran (Sinkula,dkk.,1997,p.315). Karenanya

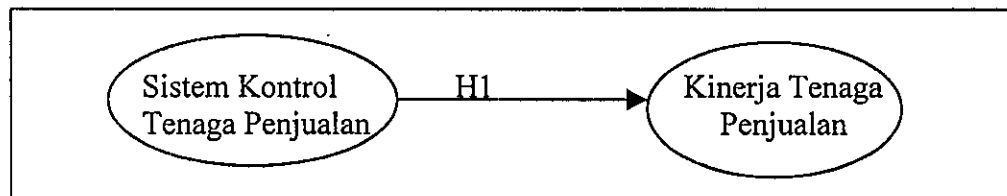
proses pembelajaran dapat secara langsung mempengaruhi penjualan yang efektif dalam jangka panjang (Crosby,dkk.,1990,p.76). Peranan rekan kerja disini tidak dapat diabaikan dalam memberikan umpan balik yang positif pada kinerja penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan, terlebih ketika mereka mengalami tekanan atas pengambilan keputusan yang salah (Kohli dan Jaworski,1994,p.91). Mereka membutuhkan seseorang yang dapat dipercaya dan sangat memahami mereka (McIn dan Keenan,1999,p.258; Strutton,1993,p.2). Pada tingginya target penjualan, maka peranan rekan kerja tidak dapat diabaikan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Judy,dkk.,1994,p.113).

Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H1** : *"Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan"*

**Gambar 2.1**

**Pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**



Sumber: Baldauf, dkk. ( 2001 p.110 ) yang dikembangkan untuk penelitian ini

Pengembangan *Traditional Approach to Strategic Control* pada aktivitas tenaga penjualan memberikan hasil yang positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan (Leigh dan McGraw,1989,p.17). Karena menurut pendapat Picken dan Dess, (1997,p.39) bahwa, setiap penyusunan strategi seharusnya diformulasikan dan telah diperhitungkan secara matang. Kemudian strategi tersebut diimplementasikan dengan baik, maka hasil akhirnya dapat diukur secara nyata (Cravens,dkk.,2001,p.40). Menurut Szymanski, (1988,p.65); Sorrells, (2002,p.30) bahwa, orientasi pembelajaran dan pengembangan bekerja secara intelektual akan dapat meningkatkan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Hal tersebut menyebabkan tenaga penjualan menjadi lebih terlatih dan menjadi lebih efektif, dalam pencapaian target penjualan (Robinson,dkk.,2002,p.111).

Penelitian oleh Shoemaker, (1999,p.13) menyatakan bahwa, peranan rekan kerja adalah sebagai seorang pengawas terhadap aktivitas tenaga penjualan. Dampak positif dari fungsi pengawasan rekan kerja baik, secara secara individu ataupun keseluruhan ialah dapat meningkatkan hasil akhir dari aktivitas tenaga penjualan melalui penjualan yang lebih efektif (Jackson,dkk.,1993,p.753). Kemudian hal senada diungkapkan oleh Dixon, dkk.,(2001,p.73) membuktikan bahwa, perlu adanya alat untuk mengukur tingkat keberhasilan dan kegagalan dari aktivitas penjualan para tenaga penjualan. Di sisi lain menyambung hal tersebut Gregory, (1998,p.61) menekankan bahwa, rekan kerja selaku pengawas harus bertanggung jawab atas pekerjaan tenaga penjualan. Rekan kerja juga harus meluangkan waktu

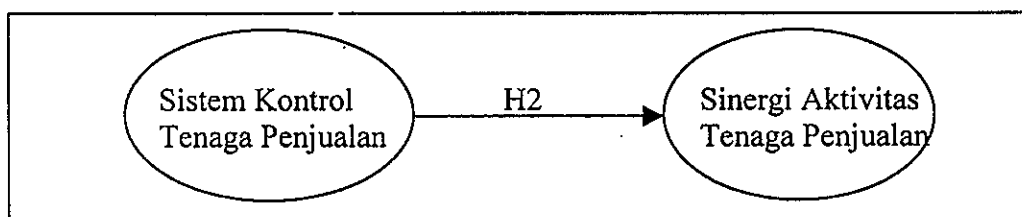
untuk membantu memecahkan kesulitan para tenaga penjualan (Metha,dkk., 2000,p.81). Karena tinggi rendahnya sinergi aktivitas tenaga penjualan hanya dapat dilihat melalui penyelesaian tugas, aktivitas dan kemampuan tenaga penjualan (DeCarlo,dkk.,1997,p.11). Pengendalian aktivitas dari tenaga penjualan hanya dapat dilakukan melalui sistem kontrol yang efektif dengan mengembangkan peranan rekan kerja (Bellizzi dan Hasty,2001,p.189; Weitz dan Bradford,1999,p.248).

Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan pada Penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H2 : “Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan ”*

**Gambar 2.2**

**Pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan**



Sumber: Cravens, dkk. ( 1993, p.49 ) yang dikembangkan untuk penelitian ini

## 2.2. Konsep Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan

Orientasi pada aktivitas tenaga penjualan merupakan salah satu aspek utama dalam manajemen penjualan. Oleh karena itu sinergi aktivitas tenaga penjualan merupakan orientasi tenaga penjualan terhadap kinerjanya (Das dan Teng,1998,p.493). Hal tersebut dapat dicapai melalui kerja keras dan mendemonstrasikan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil yang diharapkan (Sujan,dkk.,1994,p.41). Penelitian Ahluwalia, dkk.,(2001,p.458) menunjukkan bahwa perusahaan yang sedang tumbuh, dan kurangnya pengalaman menyebabkan perusahaan banyak menemukan kendala. Pada hal menurut Bagozzi, dkk.,(1978) dalam Johnston dan kim, (1994,p.68) perusahaan harus dapat memahami apa yang dapat memotivasi tenaga penjualan, dan bagaimana seharusnya perusahaan mengendalikan faktor yang memotivasi tenaga penjualan. Penelitian Colletti dan Chonko, (1997,p.1) menunjukkan bahwa, sebagai organisasi penjualan pertumbuhan pendapatan dan keuntungan merupakan tantangan bagi pihak manajemen penjualan. Dimana kondisi tersebut harus dapat berkembang melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan.

Perubahan yang terjadi pada pasar tujuan menyebabkan perusahaan harus menata ulang strateginya (Jap dan Ganesan,2000,p.229). Strategi dihasilkan melalui koordinasi dengan semua pihak dalam meningkatkan kinerja penjualan perusahaan terutama pada aktivitas penjualan diwilayah-wilayah pemasaran perusahaan (Castlebbry,1990,p.67; Porter dan Inks,2000 ,p.15). Kemudian membiarkan strategi bisnis dipimpin oleh strategi penjualan

yang berorientasi pada sinergi aktivitas tenaga penjualan (Colletti dan Chonko,1997,p.2). Sebuah sinergi aktivitas diperlukan untuk membangun hubungan yang saling terpadu antara tenaga penjualan dengan perusahaan (Cross,dkk.,2001,p.199). Melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan yang berorientasi pada hasil akhir, aktivitas dan kemampuan, perusahaan mencoba untuk lebih memahami dan membangun dimensi tersebut dalam strategi objektif yang lebih luas (Kohli,dkk.,1998,p.264). Terlebih jika diformulasikan dalam penyusunan strategi pemasaran akan berubah menjadi mediator penghubung antara perusahaan dengan pelanggannya (Shepherd dan Rent, 1990,p.55). Oleh karena itu indikator variabel yang dipilih dalam penelitian ini adalah orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan.

#### **2.2.1. Orientasi Hasil Akhir**

Orientasi hasil akhir dari tenaga penjualan adalah target penjualan dan porsi pasar yang harus diperhatikan dan dijalankan sebagai tujuan yang akan dan ingin dicapai pihak perusahaan (Kohli,dkk.,1998,p.264). Tinggi rendahnya hasil akhir tenaga penjualan menunjukkan kinerja mereka, sehingga proses evaluasi dengan sistem kontrol yang baik akan cepat merespon keadaan tersebut (Ramaswarni,1996,p.105). Setiap tenaga penjualan akan mempunyai kesempatan untuk bertemu langsung dengan konsumennya, sehingga mereka juga memperoleh kesempatan untuk meningkatkan dan mengimplikasikan kemampuan menjual mereka pada konsumennya (Hauser,dkk.,1996, p.269). Sehingga saat itu juga secara cepat tenaga penjualan dituntut untuk dapat merespon dari reaksi konsumen (Spiro dan Weitz,1990,p.61).

### **2.2.2. Orientasi Aktivitas**

Fokus perusahaan dalam melihat dan menilai efektivitas sinergi aktivitasnya tenaga penjualan melihat dari sudut pandang rutinitas dan hal yang bersifat teknik (William,dkk.,1990,p.34; Cross,dkk,2001,p.198). Menurut Dixon, dkk.,(2001,p.74) bahwa, penilaian yang bersifat mengarahkan tenaga penjualan untuk tetap mencapai target penjualannya harus terus dikembangkan. Hal tersebut bertujuan untuk memperlihatkan kemampuan yang diharapkan semua pihak, seperti melakukan kunjungan yang bersifat rutin dengan mencari keluhan dan masukan dari konsumen, dalam periode waktu yang telah terjadwal dengan baik (Kohli,dkk.,1998,p.264; Sager,dkk., 1998,p.4). Banyak program yang dapat diangkat dan diimplementasikan dalam orientasi aktivitas ini misalnya, program ketepatan waktu dalam proses penjualan, dimana bertujuan untuk memperkuat strategi aktivitas penjualan pada pasar tujuan (Senll,1992,p.318). Sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Germain,1994,p.47).

### **2.2.3. Orientasi Kemampuan**

Orientasi kemampuan merupakan usaha manajer penjualan untuk pengembangan kemampuan tenaga penjualan dan menanamkan dalam kualitas pada perilaku mereka seperti, pada waktu presentasi penjualan (Spiro dan Weitz,1990,p.61). Peranan rekan kerja dengan memberikan pelatihan dan menanamkan komitmen sebagai sebuah tim yang memiliki kinerja baik, diharapkan mampu mendukung tenaga penjualan dalam menghadapi tugas-tugas penjualan secara lebih efektif (Ahluwalia,dkk.,2001,p.468). Terlebih jika

orientasi kemampuan dapat diintegrasikan dengan orientasi yang lain (Kohli, dkk.,1998,p.264). Karena peranan tenaga penjualan merupakan *planning improvement efforts* dari implementasi strategi dan taktik (Ensher,dkk.,2001 ,p.53). Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, dkk.,(1998,p.271) bahwa, aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman. Kemudian, keinginan untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu, kinerja tenaga tenaga penjualan yang tinggi akan dapat lebih mudah untuk dicapai (Erffmeyer dan johnson, 2001,p.167). Bila perusahaan berkeinginan untuk bertindak cepat dalam merespon perubahan yang terjadi, maka disitulah dibutuhkan proses evaluasi yang baik (Cravens,2001,p109). Memenuhi apa yang diharapkan oleh konsumen, akan dapat dicapai apabila sinergi aktivitas tenaga penjualan yang terus diperbaiki dan dikembangkan (Johnson,dkk.,2001,p.123).

Mengembangkan sinergi aktivitas tenaga penjualan menurut pendapat Colletti dan Chonko, (1997,p.2) maka, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk mengejar, dan mengharapkan keuntungan atas hubungan antara perusahaan dengan konsumennya. Mantel, dkk.,(2002,p.33) menambahkan bahwa, kesuksesan dalam merubah kinerja manajemen harus dimulai dalam diri tiap orang dalam organisasi tersebut. Kemudian memperhatikan program-program yang penting dalam penjualan, sehingga aktivitas tenaga penjualan perusahaan lebih baik dari pesaing mereka (Sengupta,dkk,2000,p.253). Penelitian Pilling, dkk.,(1999,p.35), akan kinerja tenaga penjualan menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja dilihat dari *input factors* yang dihasilkan

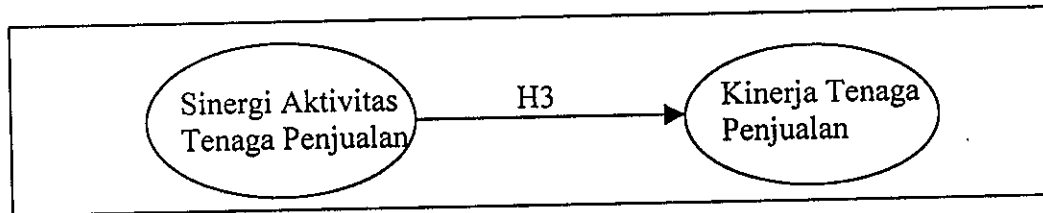
perusahaan dari program sinergi aktivitas tenaga penjualan yang efektif. sehingga efektivitas dapat mempengaruhi akhir hasil yang telah dilakukan oleh tenaga penjualan (Pettijohn,dkk.,2000,p.79; Chang dan Cohen,2002, p.44). Serta memberikan kontribusi yang positif bagi tenaga penjualan dalam meningkatkan volume penjualannya (Anderson dan Oliver,1987,p.76). Pendapat lain datang dari Sujana, dkk.,(1994,p.43) yang mendukung bahwa, orientasi pada sinergi aktivitas tenaga penjualan akan menyebabkan kinerja tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai. Pendapat Boles, dkk.,(1995,p.31) menegaskan bahwa tenaga penjualan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan. Oleh karena itu volume penjualan, pertumbuhan profitabilitas dan mengukur kepuasan konsumen dapat dicapai melalui implementasi sinergi aktivitas tenaga penjualan yang efektif (Cravens, dkk.,1993,p.51; Lagace,dkk.,1993,p.65).

Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**H3 : “Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan “.**

**Gambar 2.3**

**Pengaruh Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**



Sumber: Sujan ,dkk. ( 1994,p.43 ) yang dikembangkan untuk penelitian ini

### 2.3. Konsep Kinerja Tenaga Penjualan

Sebagai seorang pemasar yang berpengalaman, menemukan keinginan konsumen itu penting, tetapi tidak cukup untuk menjadi sukses di pasar (Das,dkk.,2000,p.649). Setiap perusahaan harus berkompetisi untuk memenangkan persaingan dan untuk menang perusahaan harus memiliki nilai tambah dalam mencari pelanggan (Goolsby,dkk.,1992,p.52). Studi yang dilakukan Lambin, (1967) dalam Augusty Ferdinand, (2000,p.5); Haskell, (2002,p.37) menyatakan bahwa, tak jarang suatu perusahaan mengeluarkan sumber daya yang begitu besar untuk mengimplementasikan strategi tenaga penjualan pada saluran pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Oleh karena itu menurut Narus dan Anderson, (1988,p.32; 1990,p.112) yang harus dilakukan perusahaan adalah memikirkan dan memelihara hal-hal dasar dalam keunggulan bersaing, kemudian memperbaiki reputasi untuk memperkuat posisi perusahaan dalam pasar. Sementara Murthi, (1996,p.329), memandang sistem kontrol sebagai sebuah proses intelektual dan

aktivitas pengelolaan atas sumber daya, dimana tercermin dari kehandalan tenaga penjualan yang bermuara pada upaya pencapaian sasaran pemasaran. Pendapat senada datang dari Augusty Ferdinand, (2000,p.46) bahwa kinerja pemasaran sangat tergantung dari bagaimana strategi itu dikembangkan, karena sasaran dari strategi pemasaran adalah bagaimana mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Terlebih menurut El-Ansary, dkk.,(1993,p.68); Boorum, dkk.,(1998,p.17); Tanner dan Castleberry, (1990,p.24) bahwa, sistem pemasaran memandang tingkat keberhasilan kinerja tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan tercermin dari adanya bertambahnya unit yang terjual, adanya bertambahnya jumlah pelanggan dan tercapainya target penjualan.

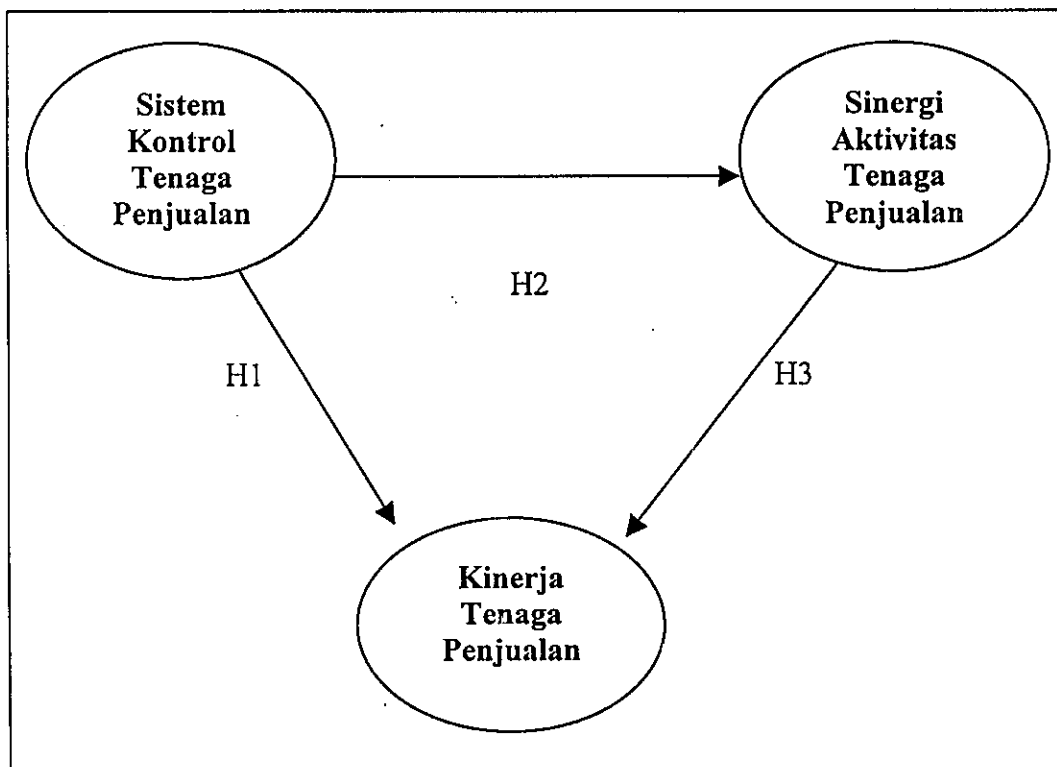
Oleh karena itu perusahaan harus mampu mencari tenaga penjualan yang baik kinerjanya atau segala sesuatu yang mampu mendukung program perusahaan seperti, bagaimana menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan, khususnya bagaimana memperlakukan saluran pemasaran sebagai rekan atau mitra kerja perusahaan (Narus dan Anderson,1996,p.116; Webster,2000,p.1). Sementara itu penelitian Oliver dan Anderson, (1994 ,p.64); Yadong, (1999,p.45) menyatakan bahwa, kinerja tenaga penjualan hanya dapat dilihat dari hasil akhir seperti, volume penjualan, penetrasi pasar dan pencapaian kuota penjualan dan itu dicapai dengan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Kemudian Kholi, dkk.,(1998,p.272); Leigh dan Marshall, (2001,p.83) mempunyai pandangan yang relatif sama dalam mengukur kinerja tenaga penjualan yaitu, pencapaian target penjualan,

meningkatkan penerimaan dollar dari penjualan, dan mampu mengidentifikasi pelanggan potensial menjadi konsumennya. Oleh karena itu, pada penelitian ini indikator yang dipergunakan dalam menganalisis kinerja tenaga penjualan adalah penerimaan penjualan, jumlah pelanggan, dan tercapainya target penjualan.

#### 2.4. Pengembangan Model dan Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka dikembangkan model sebagai Kerangka Pikir Teoritis dari penelitian ini, seperti pada Gambar 2.4 dibawah ini :

Gambar 2.4  
Kerangka Pikir Teoritis



Sumber : Baldauf, dkk.,(2001,p.110); Cravens, dkk.,(1993,p.49); Sujan, dkk., (1994,p.43); El-Ansary, dkk., (1993,p.66) dikembangkan dalam penelitian ini

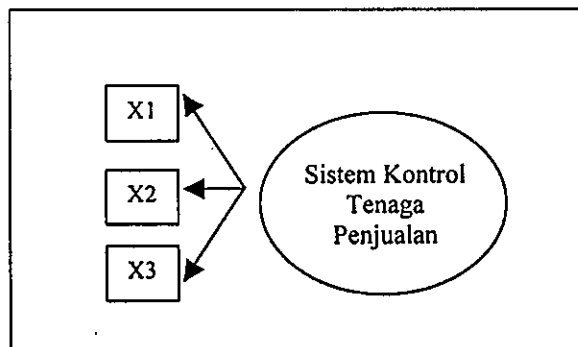
## 2.5. Variabel dan Indikator Variabel

Konsep pengukuran terhadap analisis kinerja tenaga penjualan dibagi atas dua variabel dan masing-masing variabel diukur dengan tiga indikator variabel. Kedua variabel tersebut adalah, sistem kontrol tenaga penjualan, dan sinergi aktivitas tenaga penjualan.

Pengaruh langsung variabel sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dan melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan diukur dari tiga indikator, yaitu, orientasi pembelajaran, bekerja secara intelektual dan peranan rekan kerja. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam Gambar 2.5. dibawah ini :

**Gambar 2.5**

### **Indikator dari Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan**

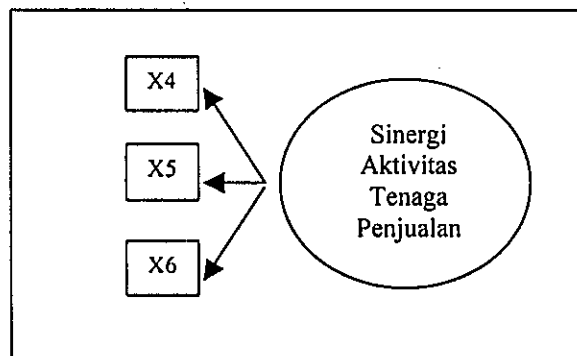


- X1 : Orientasi Pembelajaran
- X2 : Bekerja secara Intelektual
- X3 : Peranan Rekan Kerja

Sumber : Cravens, dkk.,(1993,p.49); Anderson dan Oliver, (1994,p.55; 1995,p.2); DeCarlo, dkk.,(1997,p.11); Challagalla dan Shervani, (1996,p.92); Kohli dan Jaworski, dkk.,(1994,p.84); Shoemaker, (1999,p.13); Dixon ,dkk.,(2001,p.73); Sinkula, dkk.,(1997,p.307 ); Spiro dan Weitz, (1990,p.61)

Variabel sinergi aktivitas tenaga penjualan, diukur dari tiga indikator, yaitu : orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas, dan orientasi kemampuan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam Gambar 2.6. dibawah ini :

**Gambar 2.6**  
**Indikator dari Variabel Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan**

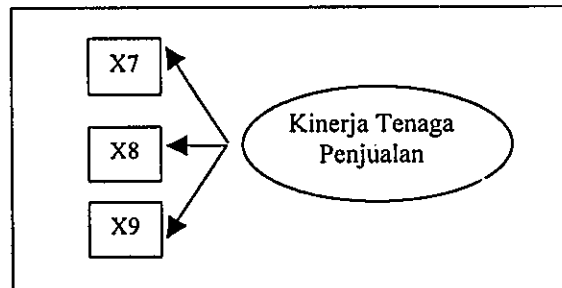


- X4 : Orientasi Hasil Akhir
- X5 : Orientasi Aktivitas
- X6 : Orientasi Kemampuan

Sumber : Crosby,dkk., (1990,p.69); Kohli ,dkk.,(1998,p.265); Kohli dan Jaworski, (1994,p.84); Baldauf, dkk.,(2001,p.110); Callagalla dan Shervani, ( 1996,p.92 ); Boles ,dkk.,(1995,p33); Craves,dkk., (1993,p.51); Johnston dan Kim, (1994,p.68); Pilling , dkk.,(1999,p.35); Anderson dan Oliver, (1987,p.7)

Variabel kinerja tenaga penjualan diukur dari tiga indikator, yaitu, peningkatan penerimaan penjualan, jumlah pelanggan, dan tercapainya target penjualan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam Gambar 2.7. dibawah ini :

**Gambar 2.7**  
**Indikator dari Variabel Kinerja Tenaga Penjualan**



- X7 : Penerimaan Penjualan
- X8 : Jumlah Pelanggan
- X9 : Tercapainya Target Penjualan

Sumber : El-Ansary, dkk.,(1993,p.66); Augusty Ferdinad, (2000,p.114)

## 2.6. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

### 2.6.1. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

H1 : *“Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan”*

H2 : *“Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan “*

H3 : *“Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan”*

## 2.6.2. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 2.1**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Pengukuran
Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	Merupakan kemampuan perusahaan untuk merancang prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi kemajuan memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan, variabel ini diwujudkan dengan indikator orientasi pembelajaran, bekerja secara intelektual dan peranan rekan kerja	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju ) pada 6 item untuk mengukur pengaruh Sistem Kontrol Tenaga Penjualan
Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan	Merupakan orientasi tenaga penjualan terhadap kinerjanya yang dicapai melalui kerja keras untuk memperoleh hasil yang diharapkan dan hal tersebut dicapai dengan mendemonstrasikan kemampuan mereka, variabel ini diwujudkan dengan indikator orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju ) pada 6 item untuk mengukur pengaruh Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan
Kinerja Tenaga Penjualan	Merupakan tujuan akhir dari suatu strategi yang berkelanjutan antara perusahaan dengan tenaga penjualan yang diukur dari indikator penerimaan penjualan, jumlah pelanggan, dan tercapainya target penjualan	10 point skala ( sangat buruk – sangat bagus) pada 6 item untuk mengukur Kinerja Tenaga penjualan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendahuluan**

Penelitian pada hakekatnya merupakan serangkaian proses dimana diawali dari perumusan masalah penelitian, pemecahan masalah tersebut, melalui telaah pustaka sebagai dukungan yang kuat secara teoritis dan fakta. Berdasarkan pendapat dan hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Kemudian dilanjutkan dengan pengujian hipotesis yang diajukan dengan menggunakan data yang tersedia, sehingga mampu menjawab permasalahan yang diajukan pada penelitian ini.

Oleh karena itu Bab III ini berisikan uraian materi-materi, seperti desain dan objek penelitian, jenis dan sumber data akan dijelaskan 3.2, dan 3.3,. Penentuan populasi dan sampel 3.4,. Sedangkan metode pengumpulan data pada 3.5,. Untuk Tehnik analisis yang dipergunakan dalam menguji 3 hipotesis yang diajukan pada penelitian ini akan diuraikan pada 3.6,.

#### **3.2. Desain dan Objek Penelitian**

##### **3.2.1. Desain Penelitian**

Desain penelitian ini merupakan pengembangan penelitian sebelumnya akan konsep dalam pemasaran yaitu, Konsep Tenaga Penjualan yang dikembangkan oleh penelitian-penelitian terdahulu seperti, pada penelitian Cravens, dkk.,(1993,p.50); Baldauf, dkk.,(2001,p.119); Sujan, dkk., (1994,p.48); El-Ansary, dkk.,(1993,p.68) dimana sangat berguna dalam

merumuskan permasalahan yang dapat diangkat berdasarkan penelitian Pettijohn, dkk.,(2001,p.127); Kohli, dkk.,(1998,p.267); Anderson dan Oliver, (1987,p.87); serta penelitian Jaworski dan MarcINNIS, (1989,p.406). Selain itu dimungkinkan dilakukan pemahaman teoritis atas dasar justifikasi penelitian terdahulu yang tertuang dalam telaah pustaka. Kemudian menghasilkan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini yang termasuk dalam kategori desain penelitian hubungan sebab dan akibat antara antara variabel.

### **3.2.2. Objek Penelitian**

Objek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah populasi tenaga penjualan yang bekerja pada distributor farmasi di Kota Semarang. Pemilihan populasi tenaga penjualan diangkat dalam penelitian ini bertujuan untuk, menganalisis bagaimana aktivitas tenaga penjualan sebagai ujung tombak pemasaran pada distributor farmasi di Kota Semarang. Oleh karena itu perlu dianalisis sinergi aktivitas tenaga penjualan dan mengembangkan analisis akan suatu sistem kontrol bagi perusahaan.

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

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo,1999 ,p.147), data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah:

1. Data sistem kontrol tenaga penjualan pada distributor farmasi di Kota Semarang
2. Data sinergi aktivitas tenaga penjualan pada distributor farmasi di Kota Semarang
3. Data kinerja tenaga penjualan pada distributor farmasi di Kota Semarang

### **3.4. Populasi dan Sampel**

#### **3.4.1. Populasi**

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, p.115). Sedangkan populasi pada penelitian ini adalah ditujukan pada populasi tenaga penjualan yang bekerja pada distributor farmasi di Kota Semarang.

#### **3.4.2. Sampel**

Pemilihan metode sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan Metode Sampel Kuota, dimana teknik untuk menentukan ukuran sampel dari populasi telah ditetapkan berdasarkan jumlah yang sudah ditentukan (Sugiono, 1999, p.77). hal tersebut dikarenakan tidak diketahui secara pasti jumlah populasi tenaga penjualan pada distributor farmasi di Kota Semarang. Penentuan jumlah sampel menurut Hair, dkk., (1995, p.637) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil, terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Ukuran sampel penelitian pada populasi tenaga penjualan pada distributor farmasi di Kota Semarang ini, disesuaikan dengan ukuran syarat sampel minimum dengan tehnik analisis yang dipergunakan yaitu, SEM (*Structural Equation Modeling*) menurut Hair, dkk.,(1995) dalam Augusty Ferdinand, (2000,p.43) adalah 100 – 200 sampel. Oleh karena itu sampel penelitian ini ditetapkan kuota berjumlah 100 sampel responden dari populasi tenaga penjualan pada distributor farmasi di Kota Semarang.

### **3.5. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah dengan melakukan *review* pada hasil penelitian terdahulu (empiris) dan metode survey. Metode wawancara pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh dimensi-dimensi kontekstual variabel penelitian seperti sistem kontrol tenaga penjualan dan sinergi aktivitas tenaga penjualan sebagai penentu variabel kinerja tenaga penjualan.

Metode wawancara dilakukan dengan metode angket, yaitu dengan memberikan pertanyaan yang telah disusun terlebih dahulu kemudian diserahkan kepada para responden yang menjadi obyek penelitian ini. Pengumpulan data dari para responden dilakukan dengan menggunakan model angket tertutup. Data yang dihimpun dari responden diharapkan dapat menjawab permasalahan yang sedang dianalisis dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan yang telah tersusun dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Untuk memperoleh data dari dimensi dan indikator sistem kontrol tenaga penjualan dan sinergi aktivitas tenaga penjualan dengan masing-masing kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju.

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

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Untuk memperoleh data dari dimensi dan indikator kinerja tenaga penjualan kategori pertanyaan dengan sangat buruk atau jawaban sangat bagus

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat buruk atau sangat bagus:

Sangat Buruk

Sangat Bagus

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

### 3.6. Tehnik Analisis

Tehnik analisis dipergunakan sebagai alat yang akan menganalisis atas data yang terkumpul dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Sehingga diperoleh hasil yang nanti dapat dikembangkan sebagai implikasi manajerial *framework*. Hipotesis pertama ditujukan menjawab tujuan penelitian 1, dan hipotesis kedua ditujukan menjawab tujuan penelitian 2,

hipotesis tiga ditujukan untuk membahas tujuan penelitian 3. Oleh karena itu tehnik penelitian ini akan menggunakan dua pendekatan :

1. *Confirmatory factor analysis*, pada SEM yang menggunakan paket komputerisasi AMOS 4,01 dalam hal ini untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.

Pemilihan Pemodelan causal AMOS menggambarkan hubungan-hubungan yang dihipotesiskan antar konstruk, yang menjelaskan sebuah kausalitas, termasuk didalamnya kausalitas berjenjang. Menurut Arbuckle dan Bacon (1994) dalam Augusty Ferdinand, (2000,p.85) AMOS mempunyai beberapa keistimewaan dalam :

- memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural
- mengakomodasi model yang meliputi *latent variable*
- mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
- mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan

2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Dengan melihat kompleksitas pengukuran data maka tehnik yang diajukan adalah tehnik multivariat yaitu SEM (*Structural Equation Modeling*). Mengingat terdapat kemampuan dalam mengembangkan model, namun tetap efisien secara statistik dengan lebih dari satu dependen dan independen

variabel. Dimana teknik - tehnik multivariat lain seperti *multiple regression*, *factor analysis*, *multivariate analysis of variance* dan *discrimination analysis* hanya mampu menjelaskan satu hubungan tunggal pada suatu waktu (Hair, dkk.,1995,p.617), terlebih dimungkinkan model penelitian ini dikembangkan menjadi tehnik yang lebih rumit dan kompleks.

Oleh karena itu Program komputerisasi *Structural Equation Modeling* (SEM) dipilih dalam menganalisa data penelitian terkait dengan menjawab tujuan penelitian seperti alat yang dipergunakan dalam penelitian sebelumnya seperti Sujan, dkk., (1994,p.48); Baldauf, dkk., (2001,p.119); Cravens,dkk., (1993,p.50). Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari pengukuran model dan *structural* model. *Structural Modeling* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor (Augusty Ferdinand,2000,p.30). Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan (Augusty Ferdinand, 2000,p.30 ), yaitu :

1. Pengembangan model
2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas.
3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.
4. Pemilihan matriks input dan tehnik estimasi atas model yang dibangun.
5. Menilai *problem* identifikasi.
6. Evaluasi model.
7. Interpretasi dan modifikasi model.

Uraian atas masing-masing langkah tersebut akan diuraikan sebagai berikut ini.

### 1. Pengembangan model teoritis.

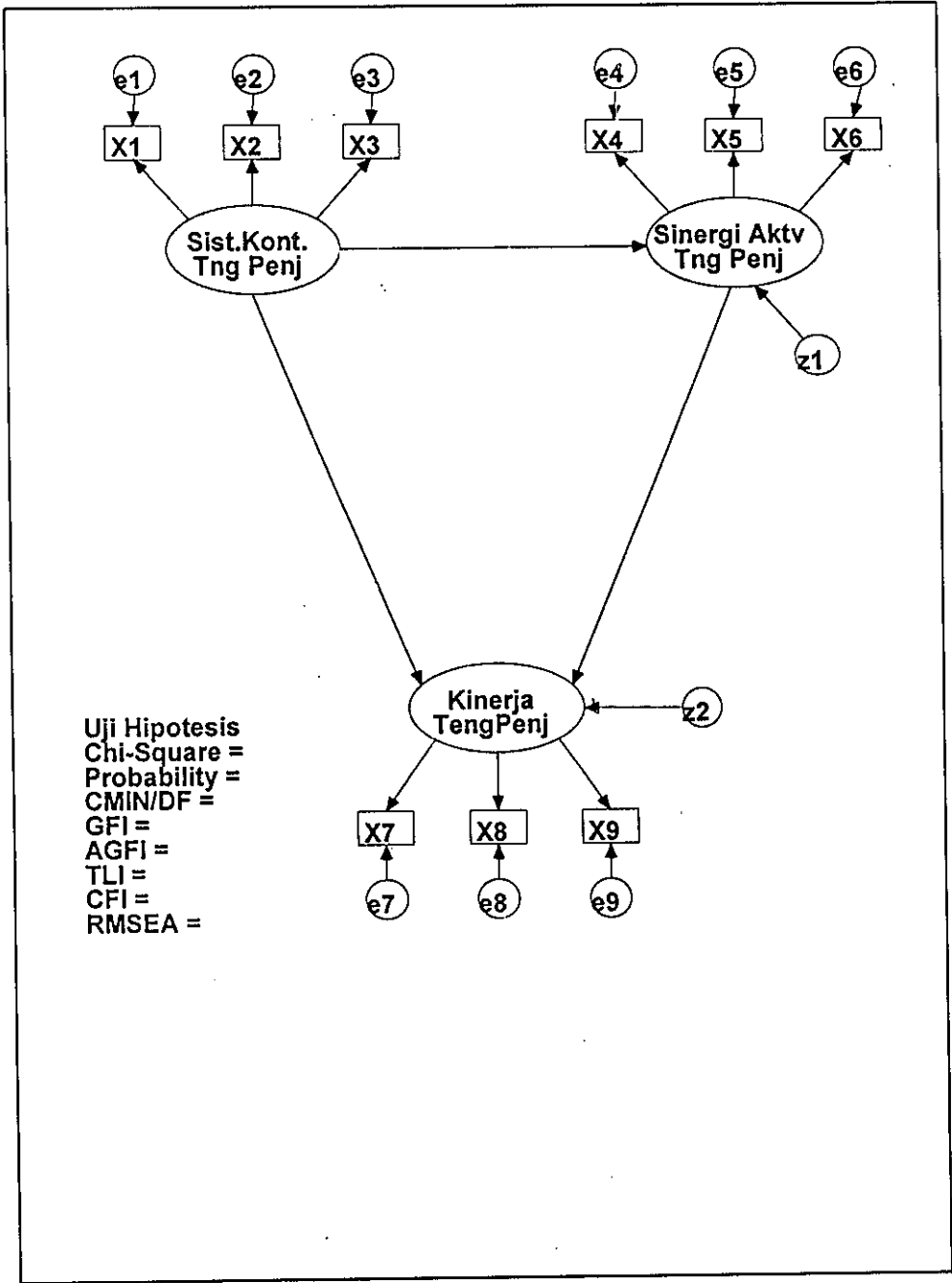
Pengembangan Model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. SEM membantu pemecahan penelitian ini, dimana mencoba mencari adanya pembenaran kausalitas teoritis antara variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini.

### 2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*)

Pada langkah kedua, Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama digambarkan dalam sebuah diagram Path seperti terlihat pada Gambar 3.1. Dalam *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

1. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang ditunjuk oleh garis dengan satu ujung panah.
2. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1  
*Path Diagram*



Sumber : Baldauf, dkk.,( 2001,p.110 ); Cravens, dkk.,( 1993,p.49 ); Sujan ,dkk.,( 1994 ,p.43 ); El-Ansary, dkk., ( 1993,p.66 ) dikembangkan dalam penelitian ini

**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator Variabel**

Variabel	Indikator Variabel	Simbol
Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	Orientasi Pembelajaran	X1
	Bekerja secara Intelektual	X2
	Peranan Rekan Kerja	X3
Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan	Orientasi Hasil Akhir	X4
	Orientasi Aktivitas	X5
	Orientasi Kemampuan	X6
Kinerja Tenaga Penjualan	Penerimaan Penjualan	X7
	Jumlah Pelanggan	X8
	Tercapainya Target Penjualan	X9

**Tabel 3.2**  
**Model Pengukuran**

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1$ Sistem Kontrol Tenaga Penjualan + e1	$X7 = \lambda_7$ Kinerja Tenaga Penjualan + e7
$X2 = \lambda_2$ Sistem Kontrol Tenaga Penjualan + e2	$X8 = \lambda_8$ Kinerja Tenaga Penjualan + e8
$X3 = \lambda_3$ Sistem Kontrol Tenaga Penjualan + e3	$X9 = \lambda_9$ Kinerja Tenaga Penjualan + e9
$X4 = \lambda_4$ Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan + e4	
$X5 = \lambda_5$ Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan + e5	
$X6 = \lambda_6$ Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan + e6	

### 3. Konversi diagram alur ke dalam ke dalam persamaan

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan sebuah diagram alur, kemudian dikonversi secara spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan.

1. *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (1)$$

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks, yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables* dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis. Hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Augusty Ferdinand, 2000, p.40).

**Tabel 3.3**

**Model Struktur**

Model Struktur
$\text{Kinerja Tenaga Penjualan} = \gamma_1 \text{ Sistem Kontrol Tenaga Penjualan} + \gamma_2 \text{ Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan} + \text{error 1}$
$\text{Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan} = \gamma_3 \text{ Sistem Kontrol Tenaga Penjualan} + \text{error 2}$

**4. Memilih matriks Input dan estimasi model**

Perbedaan SEM dengan tehnik-tehnik multivariat lainnya adalah dalam pemodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan

estimasi yang dilakukan. SEM mula-mula dikembangkan sebagai alat analisis yang berbasis pada kovarians. Karena itu analisis ini disebut analisis struktur kovarians. Matriks kovarians digunakan karena ia memiliki keunggulan dalam menyajikan pertandingan yang valid antara populasi yang berbeda, hal mana tidak dapat disajikan oleh korelasi.

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Pada program komputer yang dipergunakan untuk mengestimasi model kausal ini, salah satu masalah yang sering dihadapi adalah masalah identifikasi. Hal tersebut ditandai gejala-gejala sebagai berikut (Augusty Ferdinand,2000,p.46).

Standar *error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.

Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.

Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya varians *error* yang negatip.

Munculnya korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi yang dapat (misal, lebih dari 0.9)

Cara untuk menguji ada-tidaknya *problems* identifikasi (Augusty Ferdinand,2000,p.46) adalah sebagai berikut :

1. Model diestimasi secara berulang kali, dan setiap kali estimasi dilakukan dengan menggunakan "*Starting Value*" yang berbeda-beda.

2. Cobalah model itu diestimasi, lalu catatlah angka koefisiennya dari alat satu variabel. Lalu koefisien itu ditentukan sebagai sesuatu yang fit pada faktor atau variabel yang kemudian di estimasi ulang

Salah satu jalan keluarnya adalah dengan memberikan banyak konstrain pada model yang dianalisis tersebut. Dan ini berarti mengeliminasi jumlah estimasi koefisien.

#### **6. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit***

Dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model (Hair,dkk.,1995,p.642). Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Umumnya terhadap jenis fit indek yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian, antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak, antara lain yaitu :

##### **6.1. $\chi^2$ --- *CHI-SQUARE STATISTIC***

Adalah alat uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matriks kovarians populasi dan matriks kovarians sampel. Dengan mencari “Penerimaan Hipotesis Nol” (Augusty Ferdinand,2000,p.52),  $\chi^2$  yang kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak.

## 6.2. RMSEA – *The Root Mean Square Error of Approximation*

Menurut Baumgartner dan Homburg, (1996) dalam Augusty Ferdinand, (2000,p.53) RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *Chi-square statistic* dalam sampel. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Besar dan nilai RMSEA yang diharapkan adalah Sebesar  $\leq 0.08$  merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

## 6.3. GFI – *Goodness of Fit Index*

Indeks kesesuaian (*Fit Index*) ini akan menghitung porposi tertimbang dari varians dalam matrik kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*Perfect fit*) nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*" nilai yang diharapkan adalah sebesar  $\geq 0.90$  (Augusty Ferdinand,2000,p.54)

## 6.4. AGFI – *Adjusted Goodness-of-fit Index*

Menurut Tanaka dan Huba (1989) dalam Augusty Ferdinand, (2000,p.54) menyatakan bahwa GFI adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda. AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan porposi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarian sampel. Fit

index ini dapat disesuaikan terhadap *degrees of freedom*, nilai AGFI yang diharapkan adalah sebesar  $\geq 0.09$ .

#### **6.5. CMIN/DF – *The Minimum Sample Discrepancy function dibagi degree of freedom***

CMIN/DF atau relative  $\chi^2$  yang diharapkan adalah sebesar  $\leq 0.20$ . CMIN/DF yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik *Chi-square*,  $\chi^2$  dibagi Df-nya sehingga disebut  $\chi^2$  – relatif.

#### **6.6. TLI - *Tucker Lewis Index***

Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0.95$  dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Hair,dkk.,1995,p.652). TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*.

#### **6.7. CFI – *Comparative Fit Index***

Besarnya indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 - 1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi fit yang paling tinggi, nilai yang diharapkan adalah  $\geq 0.95$  (Augusty Ferdinand,2000,p.58). Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat pengukuran sebuah model.

**Tabel 3.4**  
**Indikator Justifikasi Statistik dalam AMOS**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan Kecil
Significance Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber : Augusty Ferdinand, (2000,p.59)

### 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model, bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Model yang baik mempunyai *standardized residual variance* yang terkecil.

## BAB IV ANALISIS DATA

### 4.1. Pendahuluan

Dalam Bab IV ini akan disajikan proses analisis data dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan. Data penelitian ini berkisar mulai dari data deskriptif responden, data hasil pengisian daftar kuesioner serta data primer yang telah diolah, dengan menggunakan beberapa alat pengolah data. Hasil dari pengolahan data penelitian kemudian akan dilakukan analisis dengan menggunakan alat analisis statistik seperti yang telah diterangkan pada Bab III, hasil yang didapat selanjutnya akan digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan III.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model of Structural Equation Modeling (SEM)*, yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, dari model penelitian yang telah ditetapkan pada Bab II.

### 4.2. Data Deskriptif

Data deskriptif ini menggambarkan beberapa kondisi responden, yang ditampilkan secara statistik. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian. Berdasarkan data tersebut menunjukkan jenis kelamin pria 73% dari seluruh responden, tingkat pendidikan yang paling banyak adalah SMU 49% dari seluruh responden. Untuk umur responden yang paling banyak adalah

antara 31-30 tahun sebesar 41% dari seluruh responden, dan pengalaman kerja yang terbanyak adalah 4-7 tahun dari seluruh responden. Data deskriptif responden ini ditampilkan dalam Tabel 4.1.

**Tabel 4.1.**  
**Data Deskriptif Responden**

<b>Profil</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>	<b>Kumulatif</b>
<b>Jenis Kelamin</b>			
Pria	73	73%	73%
Wanita	27	27%	100%
<b>Pendidikan</b>			
SLTP	5	5%	5%
SMU	49	49%	54%
Akademi (D3)	35	35%	89%
Sarjana (S1)	21	11%	100%
<b>Umur</b>			
20 – 25	19	19%	19%
26 – 30	27	27%	46%
31 – 35	41	41%	87%
35 keatas	13	13%	100%
<b>Pengalaman Kerja Sebagai Tenaga Penjualan</b>			
0 - 3 tahun	37	37%	37%
4 - 7 tahun	56	56%	93%
8 - 10 tahun	17	17%	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Berdasarkan Tabel 4.1. Data Diskriptif Responden di atas, kemudian tahap berikutnya dilakukan pengujian lebih lanjut dengan menggunakan Analisis *Chi-Square Test Frequencies* terhadap tingkat pendidikan dan umur responden. Dimana menunjukkan bahwa, indikator umur lebih berpengaruh dibandingkan tingkat pendidikan responden. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2. Analisis *Chi-Square Test Frequencies*.

Tabel 4.2.

**Chi-Square Test  
Frequencies terhadap Tingkat  
Pendidikan dan Umur responden**

TK.PENDK			
	Observed N	Expected N	Residual
1.00	5	25.0	-20.0
2.00	49	25.0	24.0
3.00	35	25.0	10.0
4.00	11	25.0	-14.0
Total	100		

UMUR			
	Observed N	Expected N	Residual
1.00	19	25.0	-6.0
2.00	27	25.0	2.0
3.00	41	25.0	16.0
4.00	13	25.0	-12.0
Total	100		

Test Statistics		
	TK.PENDK	UMUR
Chi-Square <sup>a</sup>	50.880	17.600
df	3	3
Asymp. Sig.	.000	.001

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 25.0.

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

### 4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti proses analisis dengan 7 langkah analisis seperti yang disyaratkan oleh alat analisis *Structural Equation Modeling* dengan Program Komputer Amos 4.01. Tujuh langkah proses analisis SEM sebelumnya telah dituangkan secara rinci pada Bab III, 7 langkah tersebut sebagai berikut :

#### **4.3.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model teoritis yang digunakan sebagai landasan untuk analisis SEM didasarkan pada hasil telaah teoritis yang secara panjang lebar diterangkan pada Bab II. Model teoritis yang dibangun telah diterangkan secara rinci mengenai konstruk (variabel laten) yang menyusun model penelitian, seperti tertuang dalam Bab III. Konstruk yang membentuk model penelitian ini telah secara jelas diketahui juga mengenai definisi operasional variabel serta indikator-indikator yang membentuk konstruk (variabel laten).

#### **4.3.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)**

Diagram alur dibentuk didasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori. Diagram alur (*path diagram*) seperti tertuang dalam Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4,01.

#### **4.3.3. Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian dinyatakan dalam bentuk diagram alur tersebut selanjutnya dinyatakan dalam persamaan *structural (Structural Equations)* dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) seperti yang diterangkan dalam Bab III.

#### **4.3.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Matriks input yang digunakan dalam pengolahan data adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan

kausalitas. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**  
*Sample Covarians – Estimates*

	X3	X2	X1	X7	X8	X9	X6	X5	X4
X3	2,297	1,682	1,822	0,868	0,559	1,06	0,943	1,052	1,145
X2	1,682	2,563	2,045	0,774	0,605	1,137	1,041	1,139	1,165
X1	1,822	2,045	2,829	1,08	0,692	1,275	1,216	1,26	1,214
X7	0,868	0,774	1,08	2,457	1,588	1,777	1,007	0,799	0,745
X8	0,559	0,605	0,692	1,588	2,178	1,828	0,972	0,782	0,667
X9	1,06	1,137	1,275	1,777	1,828	2,678	1,225	0,963	0,887
X6	0,943	1,041	1,216	1,007	0,972	1,225	2,296	1,836	1,715
X5	1,052	1,139	1,26	0,799	0,782	0,963	1,836	2,391	1,98
X4	1,145	1,165	1,214	0,745	0,667	0,887	1,715	1,98	2,63

Sumber : Data primer yang diolah,2002

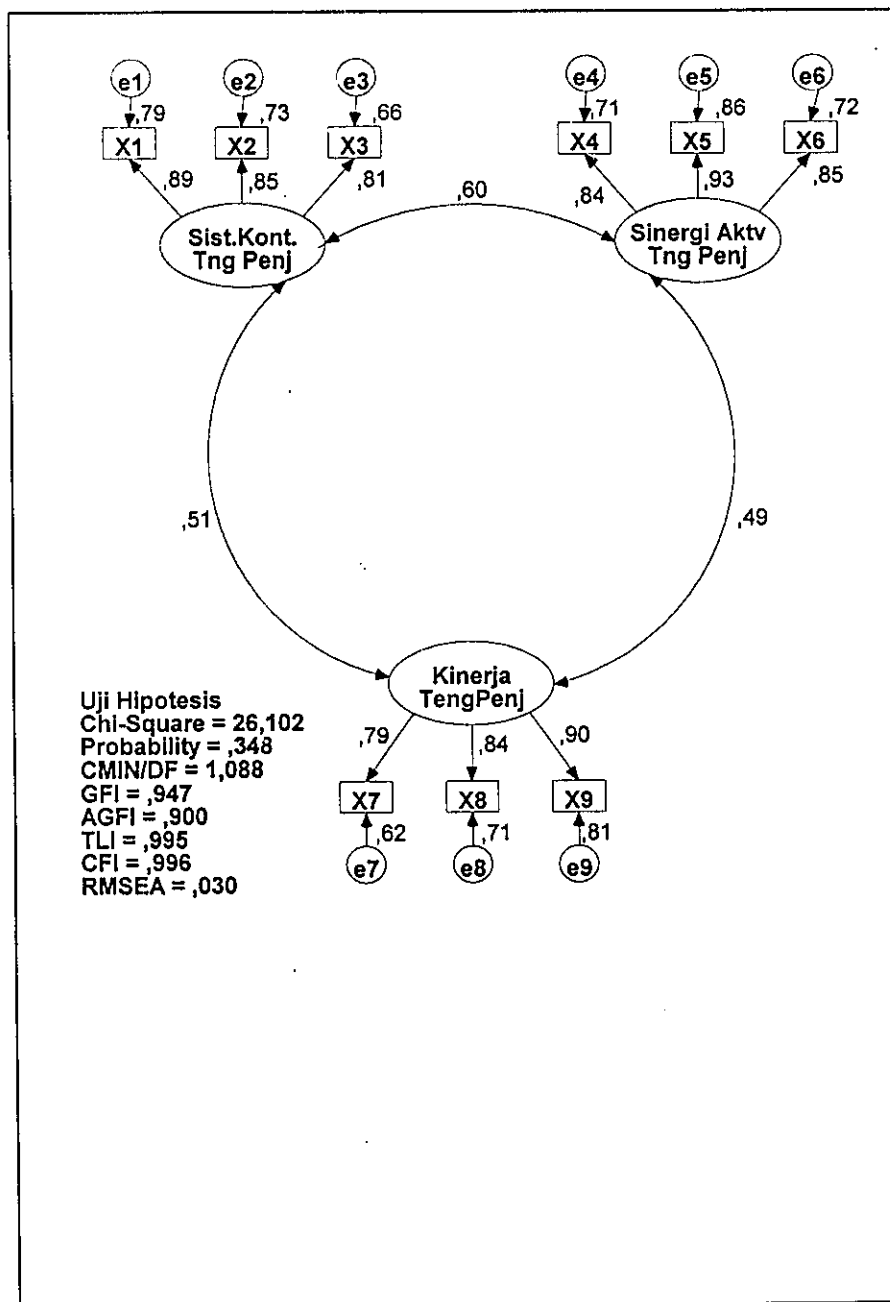
Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation model* yang dilakukan secara bertahap yakni *measurement estimation model* dengan teknik *confirmatory factor analysis dan structural equation modeling*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model penelitian dan hubungan kausalitas yang dibangun.

#### 4.3.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstuk pada penelitian ini terdiri dari 3 *unobserved variable* dengan 9 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel

laten. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori ditampilkan pada Gambar 4.1., Tabel 4.4., Tabel 4.5.

**Gambar 4.1.**  
**Analisis Faktor Konfirmatori**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 4.4.

## Hasil Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	36,415	26,102	Baik
Probability	$\geq 0.050$	0,348	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,947	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,900	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,955	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,996	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1,088	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0,030	Baik

Sumber : Data primer yang diolah,2002

Tabel 4.5.

Hasil Pengujian *Regression Weight*

	Estimate	S.E.	C.R.	P
X4 <-- Sinergi Aktv Tng Penj	1			
X5 <-- Sinergi Aktv Tng Penj	1,048	0,091	11,499	0,000
X6 <-- Sinergi Aktv Tng Penj	0,939	0,091	10,365	0,000
X9 <-- Kinerja TengPenj	1,188	0,127	9,351	0,000
X8 <-- Kinerja TengPenj	1,002	0,112	8,929	0,000
X7 <-- Kinerja TengPenj	1			
X1 <-- Sist.Kont. Tng Penj	1			
X2 <-- Sist.Kont. Tng Penj	0,914	0,087	10,532	0,000
X3 <-- Sist.Kont. Tng Penj	0,822	0,084	9,828	0,000

Sumber : Data primer yang diolah,2002

Pada hasil analisis pengolahan data dapat diketahui bahwa variabel laten yang digunakan pada model penelitian ini, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi *criteria goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0.348 atau diatas 0.05. Nilai *probability* ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat

diterima. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa semua variabel laten pada model penelitian dapat diterima dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

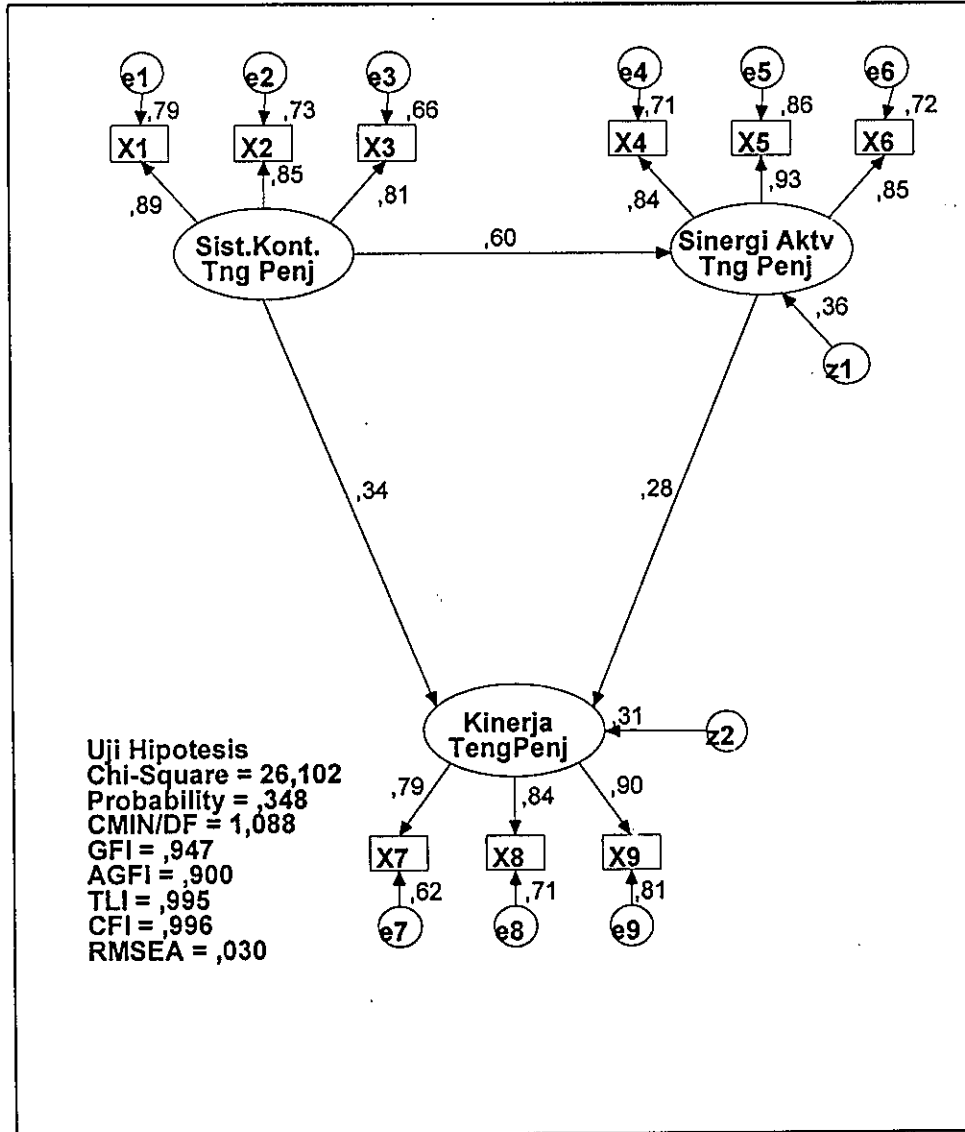
Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR)  $\geq 1.96$  dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05 (Augusty Ferdinand, 2000, 131). Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas.

#### **4.3.4.2. Analisis *Struktural Equation Modeling***

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.2., Tabel 4.6.

Gambar 4.2.

*Structural Equation Modeling*



Sumber: dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan :

- X1 : Orientasi Pembelajaran
- X2 : Bekerja secara Intelektual
- X3 : Peranan Rekan Kerja
- X4 : Orientasi Hasil Akhir
- X5 : Orientasi Aktivitas
- X6 : Orientasi Kemampuan
- X7 : Penerimaan Penjualan
- X8 : Jumlah Pelanggan
- X9 : Pencapaian Target Penjualan

**Tabel 4.6.**  
**Regression Weights**

	Estimate	Std.Est.	S.E.	C.R.	P
Sinergi Aktv Tng Penj <-- Sist.Kont. Tng Penj	0,551	0,602	0,097	5,708	0,000
Kinerja TengPenj <-- Sist.Kont. Tng Penj	0,280	0,338	0,109	2,557	0,011
Kinerja TengPenj <-- Sinergi Aktv Tng Penj	0,258	0,285	0,117	2,197	0,028
X4 <-- Sinergi Aktv Tng Penj	1,000	0,843			
X5 <-- Sinergi Aktv Tng Penj	1,048	0,926	0,091	11,499	0,000
X6 <-- Sinergi Aktv Tng Penj	0,939	0,847	0,091	10,365	0,000
X9 <-- Kinerja TengPenj	1,188	0,899	0,127	9,351	0,000
X8 <-- Kinerja TengPenj	1,002	0,840	0,112	8,929	0,000
X7 <-- Kinerja TengPenj	1,000	0,790			
X1 <-- Sist.Kont. Tng Penj	1,000	0,888			
X2 <-- Sist.Kont. Tng Penj	0,914	0,853	0,087	10,532	0,000
X3 <-- Sist.Kont. Tng Penj	0,822	0,810	0,084	9,828	0,000

Sumber : Data primer yang diolah,2002

Dari hasil pengolahan data dapat diketahui dari Gambar 4.2., Tabel 4.5. dan Tabel 4.6. bahwa model penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh SEM. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai-nilai yang menunjukkan pemenuhan kriteria-kriteria seperti tampak pada Table 4.3.

#### 4.3.5. Langkah 5 ; Menilai Problem Identifikasi

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

#### 4.3.6. Langkah 6 ; Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini, kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria SEM.

##### 4.3.6.1. Evaluasi *Outlier Univariate*

Pengujian ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *Z score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Z score* berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka data tersebut akan dikategorikan sebagai *outlier* (Augusty Ferdinand,2000,p.95). Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* ada pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7.  
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1,80707	2,03776	-3,99E-16	1
Zscore(X2)	100	-1,97653	2,06355	7,25E-16	1
Zscore(X3)	100	-1,85467	2,08446	-1,88E-15	1
Zscore(X4)	100	-2,10439	1,88352	-9,12E-16	1
Zscore(X5)	100	-2,40091	1,78186	1,21E-15	1
Zscore(X6)	100	-2,11099	1,82865	2,41E-15	1
Zscore(X7)	100	-2,33283	1,79327	6,81E-16	1
Zscore(X8)	100	-1,74936	1,95834	7,89E-16	1
Zscore(X9)	100	-1,90304	1,74496	6,30E-17	1
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer yang diolah,2002

##### 4.3.6.2. Evaluasi *Outlier Multivariate*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal

maupun variabel-variabel kombinasi (Hair,dkk.,1995,p.57-58). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair,dkk.,1995,p.58-59).

*Outlier* pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 4.01. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 2,877 dan maksimal adalah 19,293. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 9 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0.001 yaitu 16.266, maka nilai mahalanobis yang melebihi 27.877 pada Tabel mahalanobis (Imam Ghozali,2001) terdapat *Outlier*. Sehingga disimpulkan tidak terdapat *Outlier* pada pengolahan data ini. Oleh karena itu proses pengujian data dapat dilanjutkan.

Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Augusty Ferdinand, 2000,p.98-104). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

#### **4.3.6.3. Uji Normalitas Data**

Pengujian data selanjutnya adalah dengan menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM.

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.8.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 0,05 (5%) (Augusty Ferdinand, 2000, p.91), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Hair, dkk., (1995, p.644) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada diantara rentang antara  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 0.05, maka data penelitian yang digunakan dapat dikatakan normal. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.8.

**Table 4.8.**  
**Normalitas Data**

	min	Max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
X3	4	10	0,075	0,305	-0,796	-1,624
X2	3,5	10	0,093	0,379	-0,543	-1,108
X1	3,5	10	0,034	0,139	-0,869	-1,774
X7	3,5	10	0,031	0,128	-0,644	-1,314
X8	4,5	10	0,085	0,345	-0,953	-1,945
X9	4	10	0,017	0,068	-0,986	-2,014
X6	4	10	-0,185	-0,754	-0,843	-1,721
X5	3,5	10	-0,036	-0,147	-0,790	-1,612
X4	3,5	10	-0,217	-0,888	-0,764	-1,560
Multivariate					-6,82	-2,423

Sumber : Data primer yang diolah,2002

Dari hasil pengolahan data secara *multivariate* yang ditampilkan pada Tabel 4.8. terlihat bahwa terdapat nilai C.R. untuk *skewness* yang berada diluar rentan  $\pm 1.96$  yaitu, -2,014 (X9), dan jumlah *multivariate* -2,423. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang telah digunakan kurang memenuhi persyaratan normalitas data secara *multivariate*.

#### 4.3.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sampel adalah :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 7,0072e+000$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sampel cukup besar dan jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### 4.3.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan, uji kesesuaian model ditampilkan dalam Tabel 4.3.

Dari hasil pengujian diatas dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang ada, semuanya memiliki penilaian yang baik. Dengan hasil ini maka

dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

#### 4.3.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian yang baik, dapat dilakukan dengan menganalisis nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Nilai  $\pm 1,96$  dengan taraf signifikansi 5% (Hair,dkk.p.644), merupakan batas nilai *standardized residual* yang disyaratkan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian ditampilkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9.

#### *Standardized Residual Covariance*

	X3	X2	X1	X7	X8	X9	X6	X5	X4
X3	0,000	0,017	-0,037	0,377	-0,907	0,531	-0,027	-0,027	0,502
X2	0,017	0,000	0,018	-0,325	-1,014	0,406	-0,054	-0,142	0,143
X1	-0,037	0,018	0,000	0,496	-0,937	0,527	0,217	-0,097	-0,054
X7	0,377	-0,325	0,496	0,000	0,193	-0,136	0,925	-0,255	-0,301
X8	-0,907	-1,014	-0,937	0,193	0,000	0,014	0,822	-0,344	-0,631
X9	0,531	0,406	0,527	-0,136	0,014	0,000	1,142	-0,235	-0,332
X6	-0,027	-0,054	0,217	0,925	0,822	1,142	0,000	-0,008	-0,131
X5	-0,027	-0,142	-0,097	-0,255	-0,344	-0,235	-0,008	0,000	0,067
X4	0,502	0,143	-0,054	-0,301	-0,631	-0,332	-0,131	0,067	0,000

Sumber : Data primer yang diolah,2002

#### 4.4. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam sebuah model 1 dimensi. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan

hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, yang kedua hal ini memiliki *Cut Off Value* yaitu masing-masing minimal 0.70 dan 0.50. Meskipun demikian nilai-nilai *cut off value* tersebut bukan angka mati. Hasil perhitungan dari pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* diuraikan pada bagian berikut.

1. *Construct Reliability*.

*Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair, dkk.,(1995,p.642):

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

a)  $\Sigma$  *Standarized Loading*

Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	= 0.89 + 0.85 + 0.81	= 2.55
Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan	= 0.84 + 0.93 + 0.85	= 2.62
Kinerja Tenaga Penjualan	= 0.79 + 0.84 + 0.90	= 2.53

b)  $\Sigma$  *Measurement Error*

Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	= 0.21 + 0.27 + 0.34	= 0.82
Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan	= 0.29 + 0.27 + 0.28	= 0.84
Kinerja Tenaga Penjualan	= 0.38 + 0.28 + 0.19	= 0.85

c) Penghitungan *Construct Reliability*.

Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	$= \frac{(2.55)^2}{(2.55)^2 + 0.82}$	= 0.89
Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan	$= \frac{(2.62)^2}{(2.62)^2 + 0.84}$	= 1.12
Kinerja Tenaga Penjualan	$= \frac{(2.53)^2}{(2.53)^2 + 0.85}$	= 0.88

Dari perhitungan diatas dapat dilihat bahwa nilai *construct reliability* dari semua konstruk berada diatas 0.70, sehingga tingkat reliabilitas dari semua konstruk dapat diterima.

2. *Variance Extracted*

Pada prinsipnya pengukuran ini menunjukkan jumlah varians dari indikator - indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Konstruk laten yang diwakili oleh indikator - indikator tersebut dikatakan baik ,bila nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . *Variance extracted* ini didapatkan rumus Hair, dkk.,(1995,p.642) yang digunakan adalah:

$$Variance\ Extract = \frac{\sum (std.\ loading)^2}{\sum (std.\ loading)^2 + \sum e_j} \dots\dots\dots(3)$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $e_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

a)  $\Sigma$  *Standardized Loading*<sup>2</sup>

Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	$= 0.89^2 + 0.85^2 + 0.81^2$	$= 2.17$
Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan	$= 0.84^2 + 0.93^2 + 0.85^2$	$= 2.29$
Kinerja Tenaga Penjualan	$= 0.79^2 + 0.84^2 + 0.90^2$	$= 2.14$

b) *Variance Extracted*.

Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	$= \frac{2.17}{2.17 + 0.82}$	$= 0.73$
Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan	$= \frac{2.29}{2.29 + 0.84}$	$= 0.78$
Kinerja Tenaga Penjualan	$= \frac{2.14}{2.14 + 0.85}$	$= 0.72$

Dari hasil perhitungan diatas, semua konstruk yang digunakan dalam model penelitian ini menunjukkan tingkat *variance extracted* yang memenuhi syarat yaitu diatas 0.50.

#### 4.5. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.5. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan

dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan tiga hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut.

#### **4.5.1. Uji Hipotesis I**

Hipotesis I pada penelitian ini adalah Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel sistem kontrol tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan yang tampak pada Tabel 4.5 adalah sebesar 2.557 dengan nilai P sebesar 0.011. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima

#### **4.5.2. Uji Hipotesis II**

Hipotesis II pada penelitian ini adalah Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel sistem kontrol tenaga penjualan dengan sinergi aktivitas tenaga penjualan adalah sebesar 5.708 dengan nilai P sebesar 0.000. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel sistem kontrol tenaga penjualan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

### **4.5.3. Uji Hipotesis III**

Hipotesis III pada penelitian ini adalah Ada pengaruh positif yang signifikan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel sinergi aktivitas tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 2.197 dengan nilai P sebesar 0.028. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa, pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima

## **4.6. Analisis Pengaruh**

### **4.6.1. Analisis Pengaruh langsung dan Tidak Langsung antara Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan, Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan.**

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen tampak pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10.

**Pengaruh Langsung antara Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan, Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan**

	Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan	Kinerja Tenaga Penjualan
Sinergi Aktv Tng Penj	0,602	0,000	0,000
Kinerja TengPenj	0,338	0,285	0,000
X3	0,810	0,000	0,000
X2	0,853	0,000	0,000
X1	0,888	0,000	0,000
X7	0,000	0,000	0,790
X8	0,000	0,000	0,840
X9	0,000	0,000	0,899
X6	0,000	0,847	0,000

Sumber : Data primer yang diolah,2002

Pada Tabel 4.10. diatas dapat diketahui besar pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel lainnya, yaitu antara variabel eksogen terhadap variabel endogennya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Variabel yang memiliki pengaruh langsung terhadap variabel lainnya ini adalah variabel sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, variabel sistem kontrol tenaga penjualan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan, dan variabel sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Besar koefisien pengaruh masing-masing variabel tersebut adalah 0,602 untuk sistem kontrol tenaga penjualan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan, 0,338 untuk variabel sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, dan 0,285 untuk variabel sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Dari nilai ini dapat diketahui bahwa yang lebih dominan mempengaruhi kinerja penjualan

dalam model penelitian ini adalah variabel sistem kontrol tenaga penjualan dibanding variabel sinergi aktivitas tenaga penjualan.

**Tabel 4.11.**  
**Pengaruh Tidak Langsung antara Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan, Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan**

	Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan	Kinerja Tenaga Penjualan
Sinergi Aktf Tng Penj	0,000	0,000	0,000
Kinerja TengPenj	0,171	0,000	0,000
X3	0,000	0,000	0,000
X2	0,000	0,000	0,000
X1	0,000	0,000	0,000
X7	0,402	0,225	0,000
X8	0,428	0,239	0,000
X9	0,457	0,256	0,000
X6	0,510	0,000	0,000
X5	0,558	0,000	0,000
X4	0,508	0,000	0,000

Sumber : Data primer yang diolah,2002

Besar pengaruh tidak langsung variabel Sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan ini dapat diketahui melalui Tabel 4.11. dimana variabel sistem kontrol tenaga penjualan memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan melalui variabel sinergi aktivitas tenaga penjualan adalah sebesar 0,171.

**4.6.2. Analisis Pengaruh antara Tingkat Pendidikan dan Umur Responden terhadap Indikator Variabel Orientasi Pembelajaran (X1), dan Orientasi Aktivitas (X5).**

Pada Tabel 4.2., Tabel 4.12. dibawah ini dapat diketahui besar pengaruh indikator tingkat pendidikan dan umur responden terhadap indikator variabel, yaitu indikator variabel sistem kontrol, yaitu orientasi pembelajaran

(X1) dan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan, yaitu orientasi aktivitas (X5). Dimana besar pengaruh indikator tingkat pendidikan, 0.885 dan umur responden, 0.810 terhadap indikator variabel sistem kontrol, yaitu orientasi pembelajaran (X1). Kemudian besar pengaruh indikator tingkat pendidikan, 0.003 dan umur responden, 0.947 terhadap indikator variabel sinergi aktivitas tenaga penjualan, yaitu orientasi aktivitas (X5).

**Tabel 4.12.**

**Correlations antara Tingkat Pendidikan dan Umur Responden terhadap Indikator Variabel Orientasi Pembelajaran (X1), dan Orientasi Aktivitas (X5),**

**Correlations**

		X1	X5	TK.PENDK	UMUR
X1	Pearson Correlation	1.000	.485**	-.015	.024
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.885	.810
	N	100	100	100	100
X5	Pearson Correlation	.485**	1.000	-.291**	-.007
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.003	.947
	N	100	100	100	100
TK.PENDK	Pearson Correlation	-.015	-.291**	1.000	-.013
	Sig. (2-tailed)	.885	.003	.	.894
	N	100	100	100	100
UMUR	Pearson Correlation	.024	-.007	-.013	1.000
	Sig. (2-tailed)	.810	.947	.894	.
	N	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data primer yang diolah,2002

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.I. Pendahuluan

Pada penulisan Bab V ini akan diuraikan lebih lanjut mengenai kesimpulan hipotesis dan implikasi hasil penelitian. Kesimpulan tentang hipotesis dijelaskan pada bagian 5.2, sedangkan kesimpulan mengenai masalah penelitian pada bagian 5.3. Implikasi teoritis hasil penelitian dijelaskan pada bagian 5.4 diikuti dengan bagian 5.5 tentang implikasi kebijakan manajerial. Keterbatasan penelitian ini dan agenda untuk penelitian mendatang masing-masing dijelaskan pada bagian 5.6 dan 5.7.

Salah satu elemen dari manajemen pemasaran yang sering dipandang sebagai bagian yang cukup krusial dalam menunjang keberhasilan perusahaan, adalah elemen manajemen tenaga penjualan terlebih elemen tersebut, merupakan turunan dari bauran saluran pemasaran pada *marketing mix*. Penelitian akan manajemen tenaga penjualan dewasa ini memiliki manfaat yang sangat besar dalam pengambilan keputusan strategis. Namun sangat disayangkan persoalan manajemen penjualan dewasa ini semakin kompleks. Saat ini sistem kontrol, aktivitas penjualan dan kinerja merupakan kunci persoalan dalam manajemen tenaga penjualan, yang harus mendapat perhatian para manajer penjualan (Darmon,1998,p.27).

Pada Bab I disebutkan bahwa, permasalahan penelitian ini didasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pettijohn, dkk.,(2000,p.77) dimana, mereka menemukan indikasi bahwa, masih banyak manajer penjualan yang mengalami

kesulitan dalam mengembangkan dan mengontrol kinerja tenaga penjualan mereka. Kemudian Pettijohn, dkk.,(2001,p.127) mengembangkan suatu bentuk penelitian yang menggunakan beberapa pendekatan seperti, pendekatan komisi, rapat penjualan, pemberian penghargaan dan kesempatan berlibur dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Namun pada bagian akhir penelitian tersebut, peneliti merasa belum puas akan hasilnya dan mengharapkan adanya pengembangan bentuk penelitian yang sama, tetapi dengan pendekatan yang berbeda dimasa yang akan datang. Sistem kontrol dikembangkan dalam penelitian Kholi dan Jaworski, (1994,p.82); Cravens, dkk.,(1993,p.58) dan diagendakan oleh penelitian Crosby, dkk.,(1990,p.78); Jaworski dan MarcINNIS, (1989,p.406); Rich, (1998,p.53); Kohli, dkk.,(1998,p.272); Lagace, dkk.,(1993,p.68) serta Bellizzi dan Hassty, (2001,p.189) sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Agenda penelitian dari Augusty Ferdinand, (2000,p.48) dimana mengharapkan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor apa saja yang merupakan indikator aktivitas tenaga penjualan untuk meningkatkan Kinerja *Selling - In*. Hal tersebut sesuai dengan agenda penelitian Babakus, dkk.,(1996,p.44); Oliver dan Anderson, (1987,p.87 ; 1994,p.64; 1995,p.15) berpendapat bahwa, perlu diagendakan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

Pada Bab II, berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan model yang diajukan nampak sebagai muara akhir dari penelitian ini adalah peningkatan kinerja tenaga penjualan. Dimana justifikasi pada bab tersebut,

mengambarkan adanya pengaruh yang kuat dan kausal antara sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Variabel – variabel sistem kontrol, aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan yang dikembangkan melalui model penelitian ini.

Pada Bab III, dilakukan proses analisis terhadap 3 persoalan penelitian ini. Kemudian pada bab ini dirancang metode penelitian secara sistematis menguraikan langkah-langkah untuk menjawab 3 hipotesis penelitian, seperti proses penentuan metode sampel kuota, jenis data yang diperlukan dan langkah-langkah SEM. Sebanyak 100 sampel dipilih dari populasi tenaga penjualan pada distributor farmasi di Kota Semarang.

Pada Bab IV ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 3 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada Bab II. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan.

## **5.2. Kesimpulan Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak tiga hipotesis. Kesimpulan dari ketiga hipotesis adalah sebagai berikut.

### **5.2.1. Sistem Kontrol Tenaga Penjualan Terhadap Kinerja Penjualan**

**Hipotesis 1: Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

Hasil penelitian ini membuktikan penelitian sebelumnya bahwa, sistem kontrol berperan positif dalam membangun kinerja yang diharapkan perusahaan (Szymanski,1988,p.64-77; Weitz dan Bradford,1999,p.241; Rich, 1998,p.53; Lagace,dkk.,1993,p.68; Bellizzi dan Hassty,2001,p.189). Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Anderson dan Oliver, (1994,p.60); Ramsey dan Sohi, (1997,p.18) bahwa, sisi positif dari sistem kontrol tenaga penjualan adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Kemudian hasil penelitian ini juga membuktikan penelitian Sinkula, dkk.,(1997,p.315), dimana secara khusus membahas pengaruh positif sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Sementara penelitian Sujan, dkk.,(1994,p.39); Kohli, dkk.,(1998, p.263); Kohli dan Jaworski, (1994,p.82) ternyata dapat dibuktikan dalam penelitian ini, bahwa ketiga indikator variabel (orientasi pembelajaran, bekerja secara intelektual dan peranan rekan kerja) tersebut, secara nyata dapat memberikan umpan balik positif untuk meningkatkan, baik secara tidak langsung melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan dan secara langsung terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini juga ternyata mendukung pendapat Horvarth, (1996,p.1); El-Ansary, (1993,p.83) bahwa, seorang tenaga penjualan dengan adanya orientasi pembelajaran akan menunjukkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi, demikian pula perusahaan diharapkan melalui proses pembelajaran akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pada sisi lain dapat dibuktikan pernyataan Boorom, dkk.,(1998,p.16) bahwa, umpan balik dari

sebuah proses interaksi dengan rekan kerja merupakan masukan yang positif atas aktivitas penjualan mereka. Pendapat Pelham, (2000,p.97); Spiro dan Weiz, (1990,p.64) juga dapat dibuktikan, bahwa sistem kontrol tenaga penjualan akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan.

### **5.2.2. Sistem Kontrol Tenaga Penjualan Terhadap Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan**

**Hipotesis 2: Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan terhadap Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan**

Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang diharapkan bahwa, sinergi sebuah aktivitas tenaga penjualan akan menjadi tinggi, jika diterapkan suatu sistem kontrol yang baik (Rent,dkk.,2002,p.13; Sengupta,dkk.,2000,p.253). Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Ramaswarni, (1996,p.105) bahwa tinggi rendahnya hasil akhir tenaga penjualan menunjukkan kinerja mereka, sehingga diperlukan sinergi aktivitas tenaga penjualan yang baik dan cepat merespon keadaan tersebut. Penelitian Pilling, dkk.,(1999,p.35); Pettijohn, dkk.,(2000,p.79); Chang dan Cohen, (2002,p.44) dapat bahwa, untuk mengukur kinerja dapat dilihat dari *input factors* yang dihasilkan perusahaan dari program sinergi aktivitas tenaga penjualan yang efektif, sehingga efektivitas dapat mempengaruhi akhir hasil tenaga penjualan. Penelitian ini juga membuktikan pernyataan Senll, (1992,p.318); Germain, (1994,p.47)

bahwa, orientasi aktivitas bertujuan untuk memperkuat strategi aktivitas penjualan pada pasar tujuan, sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, dkk.,(1998,p.271); Haapaniemi, (2002,p.27) juga dapat dibuktikan bahwa, kinerja tenaga penjualan akan lebih lebih efektif, bila aktivitas penjualan dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman. Hasil penelitian ini membuktikan pernyataan Erffmeyer dan Johnson, (2001,p.167); Colletti dan Chonko, (1997,p.2) bahwa, keinginan untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu, sinergi aktivitas tenaga penjualan yang tinggi akan dapat lebih mudah untuk dicapai melalui sistem kontrol tenaga penjualan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Anderson dan Oliver, (1987,p.76); Sujan, dkk.,(1994,p.43) bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan akan menyebabkan sinergi aktivitas tenaga penjualan diharapkan berkembang cepat sesuai dengan harapan yang ingin dicapai setiap perusahaan.

### **5.2.3. Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

**Hipotesis 3: Ada pengaruh positif yang signifikan antara Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

Kondisi tersebut sangat jelas semakin tinggi derajat sinergi pada aktivitas tenaga penjualan, akan dapat mewujudkan sebuah kinerja tenaga penjualan yang baik (Szymanski dan Churchill,1990,p.163-174;). Hasil

penelitian ini mendukung pendapat Boles, dkk.,(1995,p.31); Cravens, dkk., (1993,p.51); Lagace,dkk., (1993,p.65) menegaskan bahwa, kinerja tenaga penjualan yang efektif dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan menghasilkan laba bagi perusahaan ,dimana hal tersebut dicapai melalui sinergi aktivitas tenaga penjualan. Sementara itu penelitian Oliver dan Anderson, (1994,p.64); Yadong, (1999,p.45); Boorom, dkk.,(1998,p.17); El-Ansary, dkk.,(1993, p.68); Tanner dan Castleberry, (1990,p.24) dapat dibuktikan pada penelitian ini bahwa, kinerja tenaga penjualan hanya dapat dilihat dari hasil akhir seperti, penerimaan penjualan, jumlah pelanggan dan pencapaian kuota penjualan dan semua itu dicapai dengan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Pendapat Webster, (2000,p.1); Kholi, dkk.,(1998,p.272); Leigh dan Marshall, (2001,p.83); Murthi, (1996,p.329) juga terbukti bahwa, perusahaan memandang sinergi aktivitas tenaga penjualan sebagai sebuah proses implementasi intelektual dan aktivitas pengelolaan atas sumber daya, dimana tercermin dari kehandalan tenaga penjualan yang bermuara pada upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini membuktikan pernyataan Augusty Ferdinand, (2000,p.46) bahwa kinerja tenaga penjualan sangat tergantung dari bagaimana strategi itu dikembangkan, dan diimplementasi oleh tenaga penjualan dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

UPT-PUSTAK-UNDIP

### 5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Pada Bab I telah diuraikan latar belakang permasalahan penelitian, dimana masih ditemukan adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan penelitian-penelitian terdahulu dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan penjualan yang lebih efektif. Oleh karena itu perumusan permasalahan penelitian ini adalah : bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang lebih efektif, melalui hubungan fungsional antara indikator variabel sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan.

Dari hasil pengujian didapatkan dukungan positif yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dapat dicapai melalui indikator variabel sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yang berupa indikator variabel sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan, dalam penelitian ini telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang telah didukung oleh bukti empirik dalam penelitian ini, yaitu

1. Ada pengaruh positif yang signifikan antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, membuktikan bahwa, fokus pada sistem kontrol secara nyata merupakan sebuah proses manajemen pemasaran yang menekankan pada usaha untuk membentuk keunggulan kompetitif. Hal tersebut dikarenakan, sistem kontrol memberikan banyak keutamaan seperti, pada indikator orientasi pembelajaran, bekerja secara intelektual dan peranan rekan kerja. Ketiga indikator tersebut, merupakan

jalan keluar jika direalisasikan dalam kebijakan strategi *selling in*. Orientasi pembelajaran sebagai salah satu pendekatan dalam manajemen kontrol dapat meningkatkan kemampuan atau keahlian tenaga penjualan menjadi lebih efektif. Oleh karena itu orientasi pembelajaran merupakan dasar pondasi yang mutlak baik, secara jangka pendek maupun jangka panjang dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Kemampuan intelektual sangat dibutuhkan, terlebih ketika teori dengan kenyataan dilapangan berbeda. Tenaga penjualan dituntut untuk bersikap luwes dan berpikir *smart* dalam menghadapi kondisi tersebut, sambil mencari kesempatan untuk keluar dari permasalahan tersebut, yaitu merubah sesuatu yang potensial menjadi sesuatu yang menguntungkan. Kemudian yang tidak kalah penting dari kebijakan sistem kontrol adalah implementasi fungsi kontrol rekan kerja yang merupakan nilai dari sebuah keberhasilan pada kinerja tenaga penjualan. Karena keberhasilan aktivitas dan tingginya kinerja tenaga penjualan merupakan wujud dari umpan balik positif dari rekan kerja. Oleh karena itu, tidak berlebihan jika keberadaan sistem kontrol pada penelitian ini merupakan konstruk yang tepat. Terutama dalam membangun sebuah kinerja tenaga penjualan yang tangguh dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan usaha dewasa.

2. Ada pengaruh positif yang signifikan antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan, membuktikan bahwa, Semakin efektif penerapan sistem kontrol tenaga penjualan, maka

jalan keluar jika direalisasikan dalam kebijakan strategi *selling in*. Orientasi pembelajaran sebagai salah satu pendekatan dalam manajemen kontrol dapat meningkatkan kemampuan atau keahlian tenaga penjualan menjadi lebih efektif. Oleh karena itu orientasi pembelajaran merupakan dasar pondasi yang mutlak baik, secara jangka pendek maupun jangka panjang dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Kemampuan intelektual sangat dibutuhkan, terlebih ketika teori dengan kenyataan dilapangan berbeda. Tenaga penjualan dituntut untuk bersikap luwes dan berpikir *smart* dalam menghadapi kondisi tersebut, sambil mencari kesempatan untuk keluar dari permasalahan tersebut, yaitu merubah sesuatu yang potensial menjadi sesuatu yang menguntungkan. Kemudian yang tidak kalah penting dari kebijakan sistem kontrol adalah implementasi fungsi kontrol rekan kerja yang merupakan nilai dari sebuah keberhasilan pada kinerja tenaga penjualan. Karena keberhasilan aktivitas dan tingginya kinerja tenaga penjualan merupakan wujud dari umpan balik positif dari rekan kerja. Oleh karena itu, tidak berlebihan jika keberadaan sistem kontrol pada penelitian ini merupakan konstruk yang tepat. Terutama dalam membangun sebuah kinerja tenaga penjualan yang tangguh dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan usaha dewasa.

2. Ada pengaruh positif yang signifikan antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan, membuktikan bahwa, Semakin efektif penerapan sistem kontrol tenaga penjualan, maka

semakin tinggi derajat sinergi aktivitas tenaga penjualan. Strategi pemasaran memandang sistem kontrol tenaga penjualan sebagai sebuah proses intelektual dan aktivitas pengelolaan sinergi aktivitas tenaga penjualan yang bermuara pada upaya pencapaian sasaran pemasaran. Meningkatkan efektifitas sinergi aktivitas tenaga penjualan sangat tergantung dari bagaimana sistem kontrol dikembangkan oleh perusahaan. Sasaran strategis yang harus dicapai perusahaan dari sistem kontrol, yaitu bagaimana mengalokasikan dan mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien, melalui orientasi pembelajaran, bekerja secara intelektual dan peranan rekan kerja. Peran sistem kontrol tidak dapat diabaikan fungsinya, bagaimana mungkin perusahaan bisa mengukur kinerja akhirnya, jika implementasi kebijakan perusahaan tidak dikontrol dengan baik. Sinergi aktivitas penjualan merupakan implementasi strategi perusahaan. Kondisi ini tentu saja sangat krusial terutama, ketika perusahaan menyusun strategi pemasaran yang mengangkat implementasi sistem kontrol terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan sebagai bagian penting dalam *konsep selling in*. Keberadaannya sistem kontrol adalah mutlak bagi perusahaan dalam menghasilkan sebuah sinergi aktivitas tenaga penjualan yang diharapkan.

3. Ada pengaruh positif yang signifikan antara sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan, ini membuktikan bahwa, semakin tinggi derajat sinergi aktivitas tenaga penjualan, maka semakin tinggi derajat kinerja tenaga penjualan. Keberadaan sinergi aktivitas

tenaga penjualan merupakan implikasi perusahaan atas strategi dan taktik tindakan. Dimana strategi dan taktik tindakan dirumuskan perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerjanya. Fokus pada sinergi aktivitas tenaga penjualan harus dipandang sebagai langkah penting bagi peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh seperti yang diharapkan perusahaan. Kemudian kinerja tenaga penjualan yang diharapkan tersebut hanya dapat dicapai dengan aktivitas rutin dan didukung kemampuan tenaga penjualan, sehingga memperoleh hasil akhir yang diharapkan perusahaan. Meskipun strategi yang dirumuskan perusahaan relatif sempurna, tetapi jika sinergi aktivitas tenaga penjualan sebagai implementasi strategi dan taktik tindakan perusahaan di lapangan, tidak diposisikan sebagai elemen penting dalam pencapaian tujuan strategi. Maka hasil akhirnya sudah barang tentu sangat mengecewakan. Pada kondisi tersebut, kinerja tenaga penjualan harus dapat ditingkatkan secara simultan dengan peningkatan derajat penerapan sinergi aktivitas tenaga penjualan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling*, yang telah dikonsepsikan melalui model penelitian ini, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yang diajukan dan didukung secara empiris, yaitu :

1. Pengaruh antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif. Sehingga semakin efektif

penerapan sistem kontrol tenaga penjualan, maka semakin tinggi derajat kinerja tenaga penjualan.

2. Pengaruh antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan adalah positif. Sehingga semakin efektif penerapan sistem kontrol tenaga penjualan, maka semakin tinggi derajat sinergi aktivitas tenaga penjualan.
3. Pengaruh antara sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif. Sehingga semakin tinggi derajat sinergi aktivitas tenaga penjualan, maka semakin tinggi derajat kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja tenaga penjualan merupakan, hasil kombinasi dari penerapan indikator variabel sistem kontrol tenaga penjualan dan sinergi aktivitas tenaga penjualan.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dipergunakan sebagai justifikasi kuat atas konsep - konsep teoritis dan memberikan dukungan secara empiris pada variabel - variabel yang dipergunakan penelitian ini. Variabel - variabel tersebut adalah sistem kontrol tenaga penjualan, sinergi aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

#### 5.4.1. Sistem Kontrol Tenaga Penjualan

Menurut Anderson dan Oliver, (1987) dalam Challagalla dan Shervani, (1996,p.89); Anderson dan Oliver, (1994,p.48); Stathakopoulos, (1996,p.1) mendefinisikan bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Penelitian pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan ternyata dapat dibuktikan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui tiga indikator dalam sistem kontrol, yaitu orientasi pembelajaran, bekerja secara intelektual dan peranan rekan kerja. Hasil penelitian ini terbukti bahwa, pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif. Oleh karena itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi dengan penelitian dan teori yang dikembangkan oleh ; Mantel, dkk.,(2002,p.40); Cravens, dkk.,(1993,p.49); Anderson dan Oliver, (1987,p.77; 1994,p.55; 1995,p.2); DeCarlo, dkk.,(1997,p.11); Challagalla dan Shervani, (1996,p.92); Kohli dan Jaworski, dkk.,(1994,p.84). Sistem kontrol tenaga penjualan diharapkan mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Karena terbukti dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Penelitian pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan terhadap peningkatan sinergi aktivitas tenaga penjualan ternyata dapat dibuktikan. Hasil penelitian ini terbukti bahwa, pengaruh sistem kontrol terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan adalah positif. Oleh karena itu hasil penelitian ini

mengkonfirmasi dengan penelitian dan teori yang dikembangkan oleh; Mehta, dkk.,(2000,p.81); Shoemaker, (1999,p.13); Kohli, dkk.,(1998,p.265); Dixon, dkk.,(2001,p.73); Sinkula, dkk.,(1997,p.307); Spiro dan Weitz, (1990 ,p.61). Sistem kontrol tenaga penjualan diharapkan mampu meningkatkan tingginya sinergi aktivitas tenaga penjualan. Karena terbukti dapat memberikan kontribusi positif terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan.

#### **5.4.2. Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan**

Das dan Teng, (1998,p.493); Sujan, dkk.,(1994,p.41) mendefinisikan bahwa, sinergi aktivitas tenaga penjualan merupakan orientasi tenaga penjualan terhadap kinerjanya, dimana hal tersebut dapat dicapai melalui kerja keras dan mendemonstrasikan kemampuan mereka untuk memperoleh hasil akhir yang diharapkan. Penelitian pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan, ternyata terbukti. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui tiga indikator dalam sinergi aktivitas tenaga penjualan, yaitu orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan. Hasil penelitian ini terbukti bahwa, pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif. Oleh karena itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi dengan penelitian dan teori yang dikembangkan oleh ; Crosby, dkk.,(1990,p.69); Baldauf, dkk.,(2001 ,p.110); Boles, dkk.,(1995,p.33); Craves, dkk.,(1993,p.51); Johnston dan Kim (1994,p.68); Pilling, dkk.,(1999,p.35). Sinergi aktivitas tenaga penjualan diharapkan mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Karena terbukti

dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan.

#### **5.4.3. Kinerja Tenaga Penjualan**

Augusty Ferdinand, (2002,p.96) mendefinisikan bahwa, kinerja tenaga penjualan adalah tujuan akhir dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan antara perusahaan terhadap tenaga penjualan secara berkesinambungan. Penelitian mengenai meningkatkan kinerja tenaga penjualan, ternyata terbukti dipengaruhi oleh sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan. Indikator yang dipergunakan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan adalah, peningkatan penerimaan penjualan, jumlah pelanggan dan pencapaian target penjualan. Ketiga indikator tersebut mampu membuktikan pengaruh positif sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi dengan penelitian dan teori yang dikembangkan oleh ; El-Ansary, dkk.,(1993,p.66), Hopkins dan Hopkins, (1997) dalam Augusty Ferdinand, (2000,p.114), Joko Yulianto, (2000,p.105). Melalui sistem kontrol tenaga penjualan dan sinergi aktivitas tenaga penjualan diharapkan mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Karena kedua variabel tersebut terbukti dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Dari implikasi teoritis ini didapat kesimpulan bahwa adanya pengaruh positif antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan telah memperkaya wacana teori dan model dari Baldauf,

dkk.,(2001,p.110). Pengaruh positif antara sistem kontrol tenaga penjualan terhadap sinergi aktivitas tenaga penjualan telah memperkaya wacana teori dan model dari Crevens, dkk.,(1993,p.49). Kemudian pengaruh positif sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan telah memperkaya wacana teori dan model dari El-Ansary, (1993,p.66). Sehingga penelitian ini menghasilkan suatu model teoritis yang baru.

### **5.5.Implikasi Kebijakan Manajemen**

Salah satu penemuan penting dalam penelitian ini adalah keberadaan sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Khususnya keberadaan sistem kontrol sangat besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Oleh sebab itu faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan harus mendapatkan prioritas dalam penyusunan strategi.

Implikasi manajerial yang dapat disampaikan secara lebih rinci yang didasarkan dari kerangka pemikiran teoritis dan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Keberadaan sebuah sistem kontrol pada penelitian ini secara nyata mampu memberikan kontribusi yang tidak kecil. Pengembangan sebuah sistem kontrol perlu dipahami sebagai elemen yang dasar dari sebuah perumusan strategi pemasaran. Persoalan yang dihadapi perusahaan dewasa ini, dikarenakan perusahaan masih saja mengandalkan beberapa pendekatan

sistem kontrol seperti, pendekatan komisi, rapat penjualan, pemberian penghargaan dan kesempatan berlibur dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Persoalan yang dihadapi, bukan karena pendekatan tersebut tidak tepat, tetapi sudah saatnya perusahaan memikirkan pendekatan yang berbeda. Kenyataan dilapangan menunjukan bahwa pendekatan seperti pendekatan komisi, bukan lagi menjadi obat yang “ mujarab ” bagi persoalan kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut dikarenakan asumsi “ keadilan “ dalam penetapan jumlah besarnya komisi, yang sering kali berubah menjadi duri dalam daging bagi kebijakan tenaga penjualan perusahaan. Sehingga pada akhirnya akan sangat merugikan bagi masa depan perusahaan. Oleh sebab itu sudah sa(0 saatnya bagi paan untuk merancang ulang (*redesign*) pendekatan yang berbeda pada sistem kontrol perusahaan. Pengaturan secara jelas dan tegas dibutuhkan untuk meningkatkan *sense of control* dalam diri setiap tenaga penjualan secara objektif. Hal tersebut dapat dikembangkan melalui orientasi pembelajaran, dimana pada penelitian ini memberikan kontribusi paling dominan terhadap penerapan sistem kontrol, menjadi lebih efektif dan efisien. Ketika kemampuan dan pengalaman seorang tenaga penjualan tidak mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Kemudian disisi lain tenaga penjualan juga dituntut harus berpikir cerdas, dalam melihat dan memanfaatkan peluang bisnis. Serta diharapkan memiliki keluwesan dalam memutuskan solusi persoalan. Terlebih tingkat pendidikan sangat berperan terhadap Sistem kontrol khususnya dari tingkatan SMU. Maka orientasi pembelajaran

merupakan solusi jangka pendek dan jangka panjang bagi persoalan tersebut. Orientasi pembelajaran dapat dilakukan perusahaan melalui program *training* yang ditujukan kepada tenaga penjualan, dalam hal ini pada perusahaan distributor farmasi di Kota Semarang. Namun agar tujuan orientasi pembelajaran dapat tercapai, maka perusahaan harus melaksanakan program *training* yang efektif. Tetapi yang harus ditekankan disini adalah bagaimana perusahaan menyusun program *training* yang benar – benar efektif. Perusahaan dapat melihat penelitian Krout, (1976,p.325) dalam Szymanski, (1988,p.75) dalam mengembangkan program *training* untuk membangun orientasi pembelajaran pada tenaga penjualan yang terbagi atas 4 tehnik yaitu,

1. *Modeling*, dimana program *training* harus dapat memposisikan perusahaan atau seorang figur tokoh dalam perusahaan, sebagai sebuah model percontohan bagi tenaga penjualan, dimana hal tersebut berfungsi memberikan petunjuk atau pedoman yang efektif dalam menghadapi sebuah permasalahan.
2. *Role Playing*, dimana program *training* mengharuskan seorang tenaga penjualan untuk mempraktekkan dan terus melatih kemampuannya, agar lebih memahami berbagai perilaku dalam penjualan, melalui pendekatan dan tehnik yang berbeda.
3. *Social Reinforcement*, dimana program *training* perusahaan mengajarkan kepada tenaga penjualan, bahwa mereka harus dapat memahami, serta menciptakan hubungan baik dalam bentuk saling

menghargai dan memberikan umpan balik yang positif terhadap pihak lain.

4. *Transfer of Training*, dimana tenaga penjualan membutuhkan suatu kepastian bahwa, program *training* yang diberikan perusahaan dapat membuat tenaga penjualan lebih efektif dalam pekerjaannya.

Meskipun peranan rekan kerja (*team selling*), tidak berperan secara sepengaruh dalam peningkatan efektivitas sistem kontrol pada penelitian ini. Namun keberadaannya perlu mendapat tempat selain orientasi pembelajaran. *Team selling* diangkat sebagai implikasi manajerial berdasarkan kenyataan dilapangan, dimana menunjukkan pentingnya peranan rekan kerja, sebagai salah satu indikator kontrol, dan telah menjadi " *trend center* " serta, banyak dipergunakan pada perusahaan farmasi di Amerika Serikat (Weitz dan Bradford,1999,p.248). *Team selling* dapat dibangun dengan jalan, yaitu mengadakan rotasi rekan kerja secara terjadwal, dengan menempatkan senior sebagai rekan kerja seorang junior. Maka diharapkan ketimpangan pengalaman dan kemampuan antara senior dengan junior dapat diperkecil dampak negatifnya. kemudian pada akhirnya memunculkan kinerja bersama yang lebih baik.

2. Implikasi sinergi aktivitas tenaga penjualan, meskipun hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan tidak sepengaruh sistem kontrol. Namun perusahaan harus mencoba untuk lebih memahami dan membangun dimensi sinergi aktivitas tenaga penjualan tersebut dalam strategi objektif yang lebih luas. Indikator

sinergi aktivitas tenaga penjualan yang perlu mendapat prioritas adalah orientasi aktivitas. Dimana orientasi aktivitas memiliki tujuan untuk memperkuat sinergi aktivitas tenaga penjualan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui orientasi aktivitas tenaga penjualan yang terencana dan terjadwal secara lebih sistematis. Dengan demikian kinerja tenaga penjualan yang diharapkan perusahaan akan relatif dapat terwujud. Terlebih faktor usia sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dan kegagalan kinerja tenaga penjualan dapat dilihat dari orientasi aktivitas. Pada prakteknya orientasi aktivitas dapat dikembangkan dan ditanam pada tingkat usia/umur tenaga penjualan 26-30 tahun sebagai langkah mencapai kinerja tenaga penjualan yang diharapkan perusahaan, yaitu dengan implikasi sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya menginformasikan tujuan atau target yang harus dicapai seorang tenaga penjualan, serta perkembangan aktivitas tenaga penjualan, pada periode waktu yang telah terjadwal dengan baik.
2. Perusahaan sebaiknya menetapkan standar kerja yang harus dipatuhi bagi setiap tenaga penjualan, baik dalam hal waktu, frekuensi kunjungan dan standar hasil dari setiap aktivitas kunjungan misalnya, dalam setiap presentasi penjualan maksimal waktu yang dipergunakan 15 menit, kemudian dalam satu hari minimum seorang tenaga penjualan mengunjungi 4 tempat yang berbeda, dan dalam sehari seorang tenaga penjualan harus mencapai penjualan sekian rupiah.

3. Perusahaan sebaiknya menetapkan standar pelaporan dari orientasi aktivitas setiap tenaga penjualan. Salah satunya melalui tingkat keluhan pelanggan atas pelayanan tenaga penjualan. Dimana semakin rendah tingkat keluhan pelanggan, maka semakin tinggi tingkat keberhasilan orientasi aktivitas tenaga penjualan (*report interaction with customers*). Kemudian tenaga penjualan perlu mendapat instrumen yang dapat mengontrol tingkat keberadaan produk perusahaan dilapangan, yakni dengan menyiapkan kertas kerja (*worksheet*) yang berisi daftar barang yang dihasilkan perusahaan. Kemudian kertas kerja tersebut harus selalu diisi dan dibawa oleh tenaga penjualan dalam setiap aktivitas penjualan mereka (*report interaction with organization*).

4. Melalui pelaksanaan implikasi nomor 1 dan nomor 2 diharapkan perusahaan mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan secara lebih baik. Usaha meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada perusahaan distribusi farmasi di Kota Semarang, dapat dilakukan dengan membangun indikator sistem kontrol yang mengacu pada orientasi pembelajaran dan peranan rekan kerja. Karena orientasi pembelajaran dan peranan rekan kerja akan dapat meningkatkan efektivitas sinergi aktivitas tenaga penjualan. Kemudian efektivitas sinergi aktivitas tenaga penjualan akan tercermin dari orientasi aktivitas yang semakin baik. Sehingga target penjualan yang merupakan salah satu ukuran keberhasilan meningkatnya kinerja tenaga penjualan akan relatif lebih mudah tercapai oleh

pihak perusahaan melalui tenaga penjualan pada perusahaan distributor farmasi di Kota Semarang.

## 5.6. Keterbatasan Penelitian

Persoalan pemasaran yang terkait dengan upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan, melalui indikator sistem kontrol dan sinergi aktivitas tenaga penjualan yang diangkat penelitian ini memiliki banyak keterbatasan. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut

- Keterbatasan penelitian variabel pertama, yaitu sistem kontrol tenaga penjualan hanya mempunyai 3 indikator, yaitu orientasi pembelajaran, bekerja secara intelektual dan peranan rekan kerja. Indikator orientasi pembelajaran merupakan salah satu variabel dalam penelitian Kholi, dkk.,(1998,p.265), dimana belum dapat mengangkat variabel orientasi kinerja. Bekerja secara intelektual merupakan bagian dari variabel yang diteliti oleh Sujan, dkk., (1994,p.39); Spiro dan Weitz, (1990,p.61), dimana belum mengangkat variabel *working hard*. Peranan rekan kerja pada penelitian ini terbatas pada penelitian umpan balik positif dari rekan kerja, belum mengurai tuntas seperti bagaimana kepercayaan, komitmen dan komunikasi dibangun diantara tenaga penjualan dengan rekan kerja, bahkan hubungan antara tenaga penjualan, rekan kerja dan supervisi sesuai dengan apa yang diteliti oleh, Kholi dan Jaworski, (1994,p.82-94); Broorom, dkk.,(1998,p.16); Jolson dan Comer (1997,p.29); Das dan Teng, (1998,p.491); Jap dan Ganesan, (2000,p.227). Sistem kontrol pada penelitian ini hanya terbatas meneliti pada ruang lingkup

tenaga penjualan, belum menguji pada sisi ruang lingkup saluran pemasaran seperti pada penelitian Doney dan Cannon, (1997,p.35-51).

- Keterbatasan penelitian variabel kedua, yaitu sinergi aktivitas tenaga penjualan hanya mempunyai 3 indikator, yaitu orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan. Penelitian ini hanya membahas pengaruh aktivitas tenaga penjualan terbatas pada sisi formal belum melihat dari sisi lingkungan dan budaya seperti pada penelitian oleh Kholi, dkk,(1998,p.265); Jaworski (1988,p.23-39); William dan Attaway, (1996,p.33); Tanner dan Castleberry (1990,p.17).
- Keterbatasan penelitian variabel ketiga, yaitu kinerja tenaga penjualan hanya memiliki 3 indikator, yaitu penerimaan penjualan, jumlah pelanggan dan target penjualan. Penelitian ini belum mengangkat indikator lain seperti, kemampuan untuk menghambat produk pesaing, dan dukungan kepada supervisi dalam mencapai target dan porsi pasar, seperti pada penelitian Kholi, dkk,(1998,p.265); Jaworski (1988,p.23-39); Augusty Ferdinand, (2002,p.115).
- Objek penelitian hanya dilakukan pada satu kota saja, yaitu Kota Semarang dan responden untuk penelitian adalah tenaga penjualan perusahaan distributor farmasi pada wilayah pemasaran Kota Semarang.

### **5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

Adapun keterbatasan yang masih ada pada penelitian ini diharapkan akan dapat disempurnakan melalui penelitian serupa dengan agenda penelitian sebagai berikut :

- Penelitian akan datang tentang sistem kontrol tenaga penjualan sebaiknya perlu diteliti bagaimana pengaruh sistem kontrol dari tiga ruang lingkup yaitu dari sisi tenaga penjualan, dari sisi rekan kerja dan dari sisi supervisi dalam satu model penelitian atas variabel kepercayaan, komitmen, *working hard*, dan komunikasi. Kemudian perlu diagendakan pengaruh sistem kontrol pada ruang lingkup saluran pemasaran dan tenaga penjualan dalam satu kerangka penelitian.
- Perlu diagendakan penelitian tentang pengaruh sinergi aktivitas tenaga penjualan, melalui variabel *effective selling*, *adaptive selling*, *sales positions* dalam mengelola daerah pemasaran dalam satu kerangka penelitian akan datang.
- Perlu diagendakan penelitian kinerja tenaga penjualan dengan menggunakan 5 dimensi pengukuran kualitas kinerja tenaga penjualan, seperti apa yang dikembangkan Ellis dan Raymond (1993,p.19) yaitu, *Persistence*, *Reliability*, *Integrity*, *Desire*, dan *Empathy*.
- Perlu diagendakan penelitian dengan kerangka teoritis berbeda, objek penelitian yang berbeda dan responden yang berbeda pula.

## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, (1987), " Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome – Based Salesforce Control Systems ", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 51, p.76 - 88
- (1994)," An Empirical Test of the Consequences of Behavior-Based and Outcome-Based Sales Control Systems ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 58, (April), p. 53-67
- (1995)," Behavior – and Outcome – Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-form and Hybrid Governance ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XV, No. 4,p.1-15
- Antia, Kersi D. and Gary L. Frazier (2001), " The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships ", *Journal of Marketing*, Vol. 65, (October),p.67-81
- Ahluwalia, Rohini H., Rao Unnava, and Robert E. Burnkrant, (2001), " The Moderating Role of Commitment on the Spillover Effect of Marketing Communication " , *Journal of Marketing*, Vol. XXXVIII, (November),p.458-470
- Augusty Ferdinand, (2000), " Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik ", *Research Paper Series*, No.1,p.1-55
- (2000)," *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- (2002), " Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah Studi Pendahuluan " , *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No.1, (Mei),p.107-119
- Babakus, Emin., Cravens, David W, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, (1996), " Investigation the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance and Sales Organization Effectiveness ", *International Journal of Marketing Research in Marketing*, Vol. XIII,p.44 - 62

- Baldauf, Artur., Cravens, David W, and Nigel F. Piercy (2001), " Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (Spring),p.109-122
- Biemans, Wim G and Maryse J. Brand (1995), " Reverse Marketing: A Synergy of Purchasing and Relationship Marketing " , *International Journal of Purchasing and Materials Management*, (Summer), p.29-37
- Boles, James S. Naveen Donthu and Ritu Lohtia, (1995), " Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency: The Application of Data Envelopment Analysis", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XV, No. 3 (summer),p.31- 49
- Boorum, Michael L., Jerry R. Goolsby, and Rosemary P. Ramsey (1998), " Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance " , *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No.1, p.16-26
- Bellizzi, Joseph A. and Ronald W. Hassty, (2001)", The Effects of a Stated Organizational Policy on Inconsistent Disciplinary Action Based on Salesperson Gender And Weight ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 3 (Summer),p.189-192
- Castleberry, Stephen B., (1990)," The Importance of Various Motivation Factor to College Students Interested in Sales Positions " , *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. X, (Spring),p. 67-72
- , John F. Tanner Jr. (1990), " Vertical Exchange Quality and Performance: Studying the Role of Sales Manager " , *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. X, (Spring),p.17-27
- Chang, Julia and Andy Cohen (2002), " Should You Raid Your Rival's Sales Force " , *Journal of Management*, (August),p.43-47
- Chandrashekar, Murali, Kevin McNEILLY, Frederick A. Russ, and Detelina Marinova (2000), " From Uncertain Intentions to Actual Behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit " , *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, (November) ,p.463-479
- Challagalla, Gautam N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction " , *Journal of Marketing*, Vol. 60, (January), p.89-105

- Cherry, John and John Faedrich, (2000), " An Empirical Investigation of Locus Control and The Structure of Moral Reasoning: Examining the Ethical Decision Making Processes of Sales Managers ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No. 3, (Summer), p. 173-188
- Clark, Bruce H., and David B. Montgomery (1999), " Managerial Identification of Competitors ", *Journal of Marketing*, Vol. 63, (July),p. 67-83
- Chonko, Lawrence B., Marjorie J. Caballero, and James R. Lumpkin, (1989), " Do Retail Salespeople use Selling Skills ",*Review of Business and Economic Research*, p. 36-46
- Colletti, Jerome A. and Lawrence B. Chanke, (1997), " Change Management Initiative : *Moving Sales organizations from Obsolescence to High Performance*", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XVII, No. 2.,p. 1- 30
- Cravens, David W. Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. young, (1993), " Behavior –Based and Outcome- Based Salesforce Control Systems ", *Journal of Marketing*, Vol.57, (October), p.47-59
- , Nigel F. Piercy, and Nikala Lane (2001)," Sales Manger Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No. 1, (Winter),p. 39-49
- Cross, James., Steven W. Hartley, William Rudelius, and Michael J. Vassey, (2001), " Sales Force Activities and Marketing Strategies In Industrial Firms: Relationship and Implications ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.3,(Summer),p.199-206
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans and Deborah Cowles, (1990), " Relationship Quality in Services Selling : an Interpersonal Influence Perspective ", *Journal of marketing*. Vol 54, p. 68-81
- Das, Ajay., Robert B. Handfield, Roger J. Calantone, and Soumen Ghosh, (2000)," A Contingent View of Quality Management-the Impact of International Competition on Quality ", *Decision Sciences Journal*, Vol.31, No.3, (Summer),p.649-690
- Das, T. K., and Bing-Sheng Teng (1998)," Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances ", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3,p.491-512

- Darmon, Rene Y (1998),” The Effects of Some Situational Variables on Sales force Governance System Characteristics ‘,*Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXVIII, No. (Winter),p. 17-30
- DeCarlo, Thomas E., R. Kenneth Teas and James C. McElroy,” Salesperson Performance Attribution Processes and The Formation of Expectancy Estimates”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVII, No. 3, (summer) p.1-17
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon, (1997), “ An Examination of the Nature of Trust in Buyer – Seller Relationships “, *Journal of Marketing* , Vol. 61, p.35-51
- Dixon, Andrea L., Rosann L. Spiro, and Maqbul Jamil (2001),” Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions ”, *Journal of Marketing*, Vol. 65 (July), p.64-78
- Dwyer Sean, John Hill and Warren Martin (2000), “An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods “, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No. 3 (Summer),p.151-159
- Ellis, Brien and Mary Anne Raymond (1993), ” Sales force Quality Aframework for Improvement “, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No.3, p.17-27
- El- Ansary (1993), “ Selling and Sales Management in Action: Sales Force Effectiveness Research Reveal New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales force training “, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIII, No. 2 (Spring),p.84 -90
- , Noel B. Zabriskie and John M. Browning (1993),” Sales Teamwork A Dominant Strategy For Improving Salesforce Effectiveness “, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No.3, p.65-72
- Ensher, Ellen A., Elisa J. Grant-Vallone, Stewart I. Donaldson (2001),” Effects of Perceived discrimination on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Grievances “, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No.1, (Spring),p. 53 – 68
- Erffmeyer, Robert C, K. Randall Russ, and Joseph F. Hair, Jr. (1991), “ Needs Assessment and Evaluation in Sales-Training Program “, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XI, No.1(Winter), p.17-30

- and Dale A. Johnson (2001), " An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices : Expectation and Realities ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (Spring),p. 167-175
- Ganesh, Jaishankar., and V. Kumar Valavan Subramaniam (1997)," Learning Effect in Multinational Diffusion of Consumer Durables: An Exploratory Investigation ", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No.3, p.214-228
- Germain,Richard., Cornelia Droge and Patricia J. Daugherty, (1994), " The Effect of Just- In- Time Selling on Organizational Structure an Empirical Investigation ", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI, (November), p. 471-483
- Hair, Joseph F.JR., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black,(1995)" *Multivariate Data Analysis With Readings*," Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Haapaniemi, Peter (2002), " Smart Thinking ", *Journal Innovation and Learning*, p,27-32
- Hauser, John R.,Duncan I. Simester, and Birger Wernerfelt ( 1996 )," Internal Customer and Internal Suppliers ", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIII, (August),p.268-280
- Haskell, John (2002)," Rep Firm Sales Management ", *Agency Sales Magazine*, (August),p.37-42
- Heide, Jan B. (1994), " Inter organizational Governance in Marketing Channels ", *Journal of Marketing*, Vol. 58 ( January ),p.71 – 85
- Horvath, Joseph A., (1996), " Managerial Learning : AN Industrial Systems Perspective ", *Journal Of Psychology*, Vol. 50, No.11, p.1-5
- Jap, Sandy D. (1999)," Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships ", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, (November),p.461-475
- Jaworski, Bernard J.( 1988 ), " Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences ", *Journal of Marketing* ,Vol. 52 ( July ),p.23-39
- and Deborah J. MacINNIS ( 1989 ), " Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework ", *Journal of Marketing*, Vol. XXVI (November),p.406-419

- Johnson, Julie T., Hiram C. Barksdale, Jr., and James S. Boles (2001), "The Strategic Role of The Salesperson in Reducing Customer Defection in Business Relationships", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (Spring), p. 123-134
- Johnton, Wesley J. and Key Suk Kim, (1994), "Performance Attribution and expectancy Linkages in Personal Selling", *Journal of Marketing*, Vol. 58, (October), p. 82-94
- Jolson, Marvin A. and Lucette B. Comer, (1997), "The Use of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of Salesperson's Behavior", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVII, No.1 (Spring), p. 29-43
- Joko Yulianto (2002), "Studi Mengenai Orientasi Strategi dan Perbaikan Kinerja Tenaga Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.I, No.1,(Mei), p.91-106
- Jockson, Paul R., Toby D. Wall, Robin Martin, and Keith Davids (1993), "New Measure of Job Control, Cognitive Demand, and Production Responsibility", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No.5, p. 753-762
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, (1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVIII (May), p.190-201
- , Robert F. Lusch (1991), "Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance", *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, (Winter), p.397-419
- (1994), "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople", *Journal of Marketing*, Vol.58, p. 82-94
- , Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N. Callagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV, (May), p.267-274
- Goolsby, Jerry R., Rosemary R. Lagace, and Michael L. Broorom (1992), "Psychology Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XII, No.2 (Spring), p. 51-66

- Lagace, Rosemary R., Jerry R. Goolsby and Jule B. Gassenheimer (1993), "Scaling and Measurement: A Quasi-Replicative Assessment of A Revised Version of INDSALES", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIII, No.1, (Winter),p.66-72
- Lambe, C. Jay and Robert E. Spekman, (1999), "National Account Management Large Account Selling or Buyer – Supplier Alliance ? ", *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XVII, No, 4, p. 61-81
- Leigh, Thomas W., and Patrick F. McGraw (1989), "Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel : A Script-Theoretic Investigation", *Journal of Marketing*, Vol.35,(January),p.16-34
- and Greg W. Marshall (2000)," Research Priorities IN Sales Strategy and Performance ",*Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (Spring),p. 83 – 93
- and ----- (2001), " Research Priorities in Sales Strategy and Performance ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 ( Spring ),p.83-93
- Mahajan, Vijay., Subhashsharma, and Robert D. Buzzell ( 1993 ), " Assessing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbent Sales," *Journal of Marketing*, Vol. 57 (July),p.39-52
- Mantel, Susan Powell, Ellen Bolman Pullins, David A. Reid, and Richard E. Buehrer, (2002)," A Realistic Sales Experience; Providing Feedback by Integrating Buying, Selling and Managing Experiences ",*Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No.1, (winter) p. 34-40
- Mehta, Rajiv, Bert Rosenbloom and Rolph Anderson, (2000). " Research Note: Role of The Sales Manager in Channel Management: Impact of Organizational Variables", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No. 2 (Spring),p.109-122
- Mclain, David L. and John P. Keenan, (1999), " Risk, Information, and the Decision About Response to Wrongdoing in Organization ", *Journal of Business Ethics*, Vol. 19, p. 255-271
- Murthi, B.P.S., Kannan Srinivasan, and Gurumurthy Kalyanaram, (1996), " Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining First-Mover Market Share Advantages ". *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXIII, (August), p.329-336

Narus, James A. and James C Anderson, (1988), " Strengthen Distributor Performance Through Channel Positioning ", *Sloan Management Review*, (Winter), p. 31-40.

-----,(1990)," Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnership " *Journal of Marketing* , Vol. 54, (January), p. 42-58

-----, (1996)," Rethinking Distribution Adaptive Channel ", *Harvard Business review*, (July – August), p. 112-120

Nobel, Robert, (1996), " Patterns of Control and Communication In International Research and Development Unit ", *Journal of Psychology*, p. 1-5

Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo " *Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen* ", Edisi Pertama ,BPFE,1999, Yogyakarta.

Pelham, Alferd M., (2002), "An Exploratory Model and Initial Test of Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Program on Sales Force Performance ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXII ,No.2, (Spring),p.97-109

Pettijohn, Charles E., Linda S Pettijohn and Michael d'Amico (2001), " Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction, " *Human Resource Development Quaterly*, Vol. 12,No.2 ( Summer ),p.127-146

----- and Albert J. Taylor (2000), " Research Note: An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organisational Commitment," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XX,No.2, (Spring),p.77-80

Pilling, Bruce K. Naveen Donthu and Steve Herson, (1999), " Accounting for The Impact Of Territory Characteristic on Sales Performance : Relative Efficiency as a Measure of Salesperson performance ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIX, No.2, (Spring), p. 1-30

Piecy, Nigel F., Cravens,David W., and Morgan, Neil A (1999)," Relationships Between Sales Management Control, Tterritory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness ", *British Journal of Management*, Vol.10,No.2,p.95-111

- Picken, Joseph C., and Gregory g. Dess, (1997),” Out of (Strategy) Control, “  
*Journal Organization Dynamics*, (Summer) ,p.35-48
- Porter, Stephen S., and Lawrence W. Inks (2000), “ Cognitive Complexity and  
Salesperson Adaptability: An Exploratory Investigation “,*Journal of  
Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX,(Winter),p.15-21
- Ramaswami, Sindar N. (1996),” Marketing Controls and Dysfunctional  
Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory  
Postulates ”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, (April),p. 105-120.
- Ramsey, Rosemary and Ravipreet S. Sohi (1997), “ Litening to Your  
Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior  
on Relationship Outcomes “, *Journal of the Academy of Marketing  
Science*, Vol.25, No. 2, p.127-137
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A.  
Dabholkar, and Robert T Ladd, ( 2002) “ A Measuren of Selling Skill:  
Scale Development and Validation “, *Journal of Personal Selling and  
Sales Management*, Vol. XXII, No. 1 (Winter),p. 13-21
- Rich, Gregory A. (1998),” The Constructs of Sales Coaching: Supervisory  
Feedback, Role Modeling and Trust “ , *Journal of Personal Selling  
and Sales Management*, Vol. XVIII, No.1 (Winter),p.53-63
- Robinson, Leroy Jr., Greg W. Marshall, William C. Moncrief, and Felicia G.  
Lassk (2002), “ Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling “,  
*Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXII, No. 2  
(Spring), p.111-119
- Sanger, Jeffrey K., Junsub Yi, and Charles M. Futrell (1998), “ A Model  
Depicting Salespeople’s Perceptions “, *Journal of Personal selling  
and Sales Management*, Vol. XVIII, No. 3 ( Summer ),p.1-22
- Schein, Edgar H. (1996), “ Three Cultures of Management: The Key to  
Organizational Learning “, *Sloan Management Review*, p.9-14
- Shoemaker, Mary E. (1999), “ Leadership Practices in Sales Managers  
Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction  
of Individual Salespeople”, *Journal of Personal selling and Sales  
Management*, Vol. XIX, no. 4,p.1-19
- Sengupta, Sanjit ., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri (2000),” An  
Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness  
“,*Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No. 4  
(Fall),p. 253-261

- Schulman, Peter (1999), "Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIX, No. 1, (Winter), p.31-37
- Snell, Scott A. (1992), "Control Theory in Strategy Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, p.292-327
- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Widing, II, (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, (February), Vol. XXXI, p. 106-116
- Shepherd, C. David., and Joseph O. Renzt (1990), "A Method for Investigating the Cognitive Processes and Knowledge Structures of Expert Salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. X, (Fall), p.55-70
- Sinkula, James M William E, Baker and Thomas Noordewier, (1997), "A Framework for Market – based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Research*, Vol. 25, No.5, p. 305-318
- Sorrells, Mark (2002), "A Successful Sales Force Automation Switch", *Agency Sales Magazine*, (March), p. 30-31
- Spence, Mark T., and Merrie Brucks (1997), "The Moderating Effects of Problem Characteristics on Experts' and Novices' Judgments", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV ( May ), p.233-247
- Smith, Kirk., Eli Jones, and Edwardd Blair (2000), "Managing Salesperson Motivation in Territory Realignment", *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XX, No.4, p. 215-226
- Spiro, Rosann L. and Barton A. Weitz, (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*. VI. XXVII, p. 61-69
- Sujan, Harish (1986), "Smarter Versus Harder : an Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIII, No.1, p.41- 49
- , Barton A. Weitz, and Mita Sujan (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol.50, No.4, p.174-191

- , Barton A. Weitz, and Mita Sujan (1988),” Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople to Work Smarter “, *Journal of Personal selling and Sales Management*, (August), p. 9-19
- , and Nirmalya Kuan, (1994),” Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling “, *Journal of Marketing* , Vol. 58, (July), p. 34-52
- (1999), “ Optimism and Street-Smart: Identifying and Improving Salesperson Intelligence “, *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XIX, No. 3 (Summer ),p.17-33
- Sugiono (1999), “ *Metode Penelitian Bisnis* “, CV. Edisi Pertama, Alfa Beta, Bandung
- Stathakopoulos, Vlasis, (1996), “ Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories “, *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XVI, No.2, (Spring),p.1-12
- Strutton, David., Lou E. Pelton, and James R. Lumpkin (1993), “ The Relationship Between Psychological Climate and Salesperson-Sales Manager Trust In Sales Organizations “, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XIII, No.4,p.1-14
- Szymanski, David M., and Gilbert A. Churchill, Jr. (1990), “Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople “, *Journal of Marketing Research*, Vol.XXVII, (May), p.163-174
- Tellis, Gerard J., and Peter N. Golder (1996), “ First to Market, First to Fail ? Real Cause of Enduring Market Leadership “, *Sloan Management Review*, (Winter),p.65-75
- Webster, Frederick E. Jr, (2000), “Understanding the Relationships among Brands, Consumers, and Resellers”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.28, no. 1, p.17-23
- Weitz, Barton A., and Kevin D. Bradford (1999), “ Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective “, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.2, p.241-254
- William, Kaylene C., Rosann L. Spiro and Leslie M. Fine ( 1990 ), “ The Customer- Salesperson Dyad: An Interaction / Communication Model and Review “, *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. X ( Summer ), p. 29-43

- Williams, Michael R., and Jill S. Attaway (1996), "Exploring Salesperson, Customer Orientation as a Mediator of Organization Culture, Influence on Buyer-Seller Relationships ", *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XVI, No.4, (Fall),p.33-52
- VandeWalle, Don., Steven P. Brown, William L. Cron, and John W. Slocum Jr. (1999), " The Influence of Goal and Self-regulation tactics on Sales Performance ; Longitudinal Field Test ", *Journal of Applied Psychology*, Vol.48, No.2, p.249-259
- Yandong Lou, (1999), Environment- strategy – Performance Relations in Small Businesses in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China, " *Journal of Small Business Management*, (January), p.37 – 52

## LAMPIRAN 1

### Kuesioner Penelitian

Kepada

Yth. Bapak/Ibu

Di Tempat

Bersama ini saya, Andi Setiawan, mahasiswa Program Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, memohon bantuan Bapak / Ibu untuk keperluan penyusunan tesis saya yang berjudul “ Analisa Kinerja Tenaga Penjualan berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan “. Atas bantuan Bapak / Ibu sekalian, saya mengucapkan terima kasih

#### I. Identitas Responden

*I. Petunjuk Pengisian : .....\*) Diisi jika tidak keberatan*

1. Nama Responden : ..... \*)

2. Alamat Responden : ..... \*)

*II. Petunjuk Pengisian : Beri tanda silang (X) pada salah satu angka dibawah ini*

3. Jenis Kelamin :  
1. Pria  
2. Wanita

4. Pendidikan :  
1. SLTP  
2. SMU  
3. Akademika (D3)  
4. Sarjana (S1)

5. Umur :  
1. 20 - 25  
2. 26 - 30  
3. 31 - 35  
4. 35 keatas

## LAMPIRAN 1

6. Pengalaman Kerja sebagai Tenaga Penjualan :

1. 0 - 3
2. 4 - 7
3. 8 - 0

### II. Daftar Pertanyaan

#### III. Petunjuk Pengisian :

1. Berilah tanda silang (X), pada salah satu kotak yang tersedia, sesuai dengan pilihan Anda
2. Bila pandangan Anda positif, tandailah bagian kanan, semakin ke kanan berarti semakin positif
3. Bila pandangan Anda negatif, tandailah bagian negatif, semakin ke kiri berarti semakin negatif.

### A. Sistem Kontrol Tenaga Penjualan

#### A1. Orientasi Pembelajaran ( Sujan, 1994, p.46 )

Tujuan dari Orientasi Pembelajaran itu sendiri berasal persiapan dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu orientasi pembelajaran bagi perusahaan merupakan media untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan mereka agar lebih baik dari sebelumnya.

Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang Orientasi Pembelajaran Dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka pada kolom berikut atas pernyataan dibawah ini :

	Sangat tidak Setuju						Sangat Setuju			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Kesempatan belajar yang diberikan perusahaan kepada Saya sangat besar, sehingga Saya memiliki kemampuan pemasaran yang baik										
2. Dengan ilmu dan pengetahuan yang Saya peroleh Saya merasa lebih siap menghadapi setiap permasalahan										

Menurut Saya yang paling penting dalam membangun Orientasi Pembelajaran adalah

.....  
.....

## LAMPIRAN 1

### A.2. Bekerja secara Intelektual ( Sujan, dkk,1994,p.46 ; Oliver dan Anderson ,1994.p.65)

Bekerja secara Intelektual (*Working smart*) diartikan, sebagai petunjuk perilaku bagi pengembangan intelektual, kesiapan mental pada aktivitas penjualan. Dimana hal tersebut diperoleh melalui suatu perencanaan dan pengembangan pendekatan – pendekatan yang berbeda.

Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang Bekerja secara Intelektual dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka pada kolom berikut atas pernyataan dibawah ini :

	Sangat tidak Setuju						Sangat Setuju			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Saya memiliki kemampuan dalam melakukan perencanaan dan melakukan pendekatan terhadap pelanggan secara lebih baik										
2. Saya memiliki kemampuan dalam mengembangkan tehnik – tehnik pendekatan baru untuk mendukung aktivitas penjualan Saya										

Menurut Saya yang paling penting dalam membangun Bekerja secara Intelektual adalah

.....

.....

### A.3. Peranan Rekan Kerja ( Kholi dan Jaworski , 1994,p.92 )

Nilai dari sebuah keberhasilan yang terdapat pada tenaga penjualan merupakan perwujudan dari umpan balik yang dilakukan oleh *coworker* ( rekan kerja ). Dimana bagi tenaga penjualan sebagai masukan yang positif atas apa yang tenaga penjualan telah dan akan dihadapi pada proses penjualan

Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang Peranan Rekan Kerja, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka pada kolom berikut atas pernyataan dibawah ini :

	Sangat tidak Setuju						Sangat Setuju			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Saya memiliki dan terus membina hubungan baik dengan rekan kerja Saya										
2. Saya memiliki rekan Kerja yang mendukung aktivitas Saya, dengan memberikan banyak masukan dan informasi positif										

Menurut Saya yang paling penting dalam membangun Peranan Rekan Kerja adalah

.....

.....

## LAMPIRAN 1

### B. Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan

#### B.1. Orientasi Hasil Akhir ( Kohli, dkk, 1998, p.272 ; Oliver dan Anderson , 1994 p.65)

Orientasi akhir dari tenaga penjualan adalah target penjualan (*targeting sales*) dan peningkatan jumlah pelanggan sebagai sesuatu yang harus diperhatikan dan dijalankan sebagai tujuan yang akan dan ingin di capai pihak perusahaan

Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang Orientasi Hasil Akhir, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka pada kolom berikut atas pernyataan dibawah ini :

	Sangat tidak Setuju							Sangat Setuju			
1. Hasil akhir yang Saya harapkan adalah mencapai target penjualan yang ditetapkan perusahaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Bagi Saya sangat penting mengetahui dengan pasti sasaran dan tujuan dari pekerjaan Saya dengan baik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Menurut Saya yang paling penting dalam membangun Orientasi Hasil Akhir adalah

.....  
 .....

#### B.2. Orientasi Aktivitas ( Kohli, dkk, 1998, p.272 ; Craven, dkk, 1993, p.57)

Fokus perusahaan dalam melihat dan menilai efektivitas aktivitasnya Tenaga Penjualan adalah dilihat dari sudut pandang rutinitas dan hal-hal yang bersifat teknik. Hal tersebut bertujuan untuk memperlihatkan kemampuan yang diharapkan semua pihak.

Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang Orientasi Aktivitas dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka pada kolom berikut atas pernyataan dibawah ini :

	Sangat tidak Setuju							Sangat Setuju			
1. Satu hal yang penting bagi Saya adalah mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan oleh lingkungan kerja Saya atas diri Saya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Saya memiliki kewajiban untuk menyelesaikan permasalahan antara perusahaan dengan pelanggan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Menurut Saya yang paling penting dalam membangun Orientasi Aktivitas adalah

.....  
 .....

## LAMPIRAN 1

### B.3. Orientasi Kemampuan (Sujan, dkk, 1994, p. 46)

Orientasi Kemampuan berarti manajer penjualan dalam pengembangan kemampuan tenaga penjualan (*salesforce skill*) dan menanamkan dalam kualitas atas perilaku mereka seperti pada waktu presentasi penjualan.

Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang Orientasi Kemampuan dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka pada kolom berikut atas pernyataan dibawah ini :

	Sangat tidak Setuju						Sangat Setuju			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Saya perlu mengetahui dengan pasti bidang keahlian Saya										
2. Saya memiliki tingkat kemampuan yang tinggi untuk mengimplementasikan kebijakan pemasaran perusahaan										

Menurut Saya yang paling penting dalam membangun Orientasi Kemampuan

.....  
 .....

### C. Kinerja Tenaga Penjualan (EL-Ansary, dkk. 1993, p. 68)

Sistem Pemasaran Memandang Kinerja Tenaga Penjualan sebagai sebuah proses intelektual dan aktivitas pengelolaannya Tenaga Penjualan yang bermuara pada upaya pencapaian sasaran pemasaran berupa Peningkatan penerimaan penjualan, Jumlah pelanggan dan Tercapainya target penjualan

#### C.1. Penerimaan Penjualan

Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang Penerimaan Penjualan dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka pada kolom berikut atas pernyataan dibawah ini :

	Sangat Buruk						Sangat Bagus			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Peningkatan Penerimaan penjualan Saya dibandingkan waktu sebelumnya										
2. Kemampuan Saya menjual produk perusahaan secara cepat										

Menurut Saya yang paling penting dalam membangun Penerimaan Penjualan adalah

.....  
 .....

## LAMPIRAN 1

### C.2. Jumlah Pelanggan

Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang Jumlah Pelanggan dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka pada kolom berikut atas pernyataan dibawah ini :

	Sangat Buruk						Sangat Bagus			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Peningkatan Jumlah Pelanggan Saya dibandingkan waktu sebelumnya										
2. Kemampuan Saya mengidentifikasi Pelanggan potensial dengan menjual produk kepada mereka										

Menurut Saya yang paling penting dalam membangun Jumlah Pelanggan adalah

.....  
.....

### C.3. Pencapaian Target Penjualan

Kami mohon pendapat Bapak/Ibu tentang Pencapaian Target Penjualan dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka pada kolom berikut atas pernyataan dibawah ini :

	Sangat Buruk						Sangat Bagus			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Peningkatan pencapaian target penjualan Saya dibandingkan waktu sebelumnya										
2. Kemampuan Saya melampaui Target penjualan perusahaan										

Menurut Saya yang paling penting dalam membangun Pencapaian Target Penjualan adalah

.....  
.....