

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA PERILAKU DAN
ORIENTASI PELANGGAN
PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA HASIL
TENAGA PENJUAL**

(Studi Empiris Pada Perusahaan Rokok P.T. Gentong Gotri Semarang)



TESIS

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

Oleh :

**S u h a r d i
NIM C4A003074**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**


PERSETUJUAN DRAFT TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PERILAKU DAN ORIENTASI PELANGGAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA HASIL TENAGA PENJUAL

yang disusun oleh Suhardi, NIM C4A003074
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 12 Januari 2005

Pembimbing Utama



Drs. H. Mudiantono, M.Sc.

Pembimbing Anggota



Drs. Bagio Mudakir, M.T.

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PERILAKU DAN ORIENTASI PELANGGAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA HASIL TENAGA PENJUAL

yang disusun oleh Suhardi, NIM C4A003074
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Januari 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs. H. Mudiantono, M.Sc.

Pembimbing Anggota



Drs. Bagio Mudakir, M.T.

Semarang 12 Januari 2005
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program




Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikat

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


Suhardi

7 Januari 2005

MOTTO

Kebodohan merupakan tanda kematian jiwa, terbunuhnya kehidupan dan membusuknya umur. Sebaliknya, ilmu adalah cahaya bagi hati nurani, kehidupan bagi ruh dan bahan bakar bagi tabiat.

*Kegembiraan karena ilmu itu akan abadi,
Kemuliaan karena ilmu akan lestari,
Dan, ketenaran karena ilmu akan kekal.
Sedangkan kegembiraan karena harta akan mudah sirna,
Kemuliaan yang disebabkan harta akan mengarah kepada kehancuran,
Dan ketenaran karena harta akan memudar.*

(Dr. 'Aidh al-Qarni)

Kupersembahkan Tesis ini untuk :

1. Orang Tuaku
2. Anak dan Istriku
3. Sahabat-sahabatku yang selalu mendukung dan memotivasi

Terima Kasih atas bantuan dan dukungan kalian semua

KATA PENGANTAR


Alhamdulillah hirobillalamin penulis ucapkan atas berkat rahmat dan hidayahNya, penulis telah berhasil menyelesaikan tesis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penulisan tesis ini, penulis menyadari telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

- 1., Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. H. Mudiantono M.Sc., selaku Pembimbing Utama yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyusunan tesis ini.
3. Drs. Bagio Mudakir, M.T., selaku Pembimbing Anggota yang telah banyak memberikan masukan dan petunjuk dalam penulisan tesis ini.
4. Ir. A.H. Rahadian, M.Si., selaku Inspektur Jenderal Departemen Pertanian yang telah memberikan ijin mengikuti pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.
5. Ir. Logam Purba, M.M., selaku Inspektur II Inspektorat Jenderal Departemen Pertanian yang telah memberikan ijin dan dukungan dalam studi ini.
6. Orang Tua atas dukungan dan doa restunya.
7. Anak dan istriku atas doa dan segala dukungannya.
8. Para Auditor Inspektorat II Inspektorat Jenderal Departemen Pertanian atas segala bantuannya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak luput dari segala kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan yang ada, namun sumbangan pemikiran yang penulis sampaikan mudah-mudahan bermanfaat bagi pembaca.

Semarang, 7 Januari 2005

Penulis

(Suhardi)

ABSTRACT

It has been a must insist on that a company which want to eksis to have powered it human resource potency being. Salesperson as back part harpoon sale become an important factor of organizational efficacy of sale, because salesperson has responsibility to implement target and marketing strategy from effective salesperson is assign value preeminent to all consumer. Salesperson behavioral in executing sale activity can influence sales revenue. Concept of behavioral performance improvement of salesperson and joined with customer orientation expected by performance of result of salesperson can be improved.

Target and usefulness of this research is to know the level of influence learning orientation, role stress, and the behavioral operation by sales manager to salesperson behavioral performance and also the level of influence of salesperson behavioral performance and customer orientation to salesperson outcome performance. Population in this research is salesperson at company smoke P.T. Gentong Gotri Semarang. Data obtained from kuesioner, while salesperson giving answer for this research amount to 150 people. Data analysed by using Structural Equation Modelling (SEM).

As a whole, model research in analysis of Full Structural Equation Model, show a good result, where indexes of according to model of like χ^2 - chi-square (156,898), probability (0,170), GFI (0,906), AGFI (0,874), TLI (0,982), CFI (0,985) and RMSEA (0,028). Result analyse support 5 hypothesis raised in this research that is, learning orientation have positive effect to salesperson behavioral performance, role stress have negative effect to salesperson behavioral performance, behavioral operation by sales manager have positive effect to salesperson behavioral performance, salesperson behavioral performance have positive effect to salesperson outcome performance and customer oriented have positive effect to salesperson outcome performance.

ABSTRAKSI

Sudah menjadi kebutuhan mendesak bahwa suatu perusahaan yang ingin senantiasa eksis harus memberdayakan potensi sumberdaya manusianya. Tenaga penjual sebagai ujung tombak penjualan menjadi faktor penting keberhasilan organisasi penjualan, karena tenaga penjual bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi pemasaran dan sasaran mendasar dari tenaga penjual yang efektif adalah memberikan nilai yang unggul kepada para konsumen. Perilaku tenaga penjual dalam melaksanakan aktivitas penjualan dapat mempengaruhi hasil penjualan. Konsep peningkatan kinerja perilaku tenaga penjual dan disertai dengan orientasi pelanggan diharapkan kinerja hasil tenaga penjual dapat ditingkatkan.

Tujuan dan kegunaan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh orientasi belajar, *role stress*, dan pengendalian perilaku oleh manajer penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual serta besarnya pengaruh kinerja perilaku tenaga penjual dan orientasi pelanggan terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjual pada perusahaan rokok P.T. Gentong Gotri Semarang. Data diperoleh dari kuesioner, sedangkan tenaga penjual yang memberikan jawaban untuk penelitian ini berjumlah 150 orang. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*.

Secara keseluruhan model penelitian dalam analisis *Full Structural Equation Model*, menunjukkan hasil yang baik, dimana indeks-indeks kesesuaian model seperti $\chi^2 - chi-square$ (156,898), *probability* (0,170), *GFI* (0,906), *AGFI* (0,874), *TLI* (0,982), *CFI* (0,985) dan *RMSEA* (0,028). Hasil analisis mendukung 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu, orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, *role stress* berpengaruh negatif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, kinerja perilaku tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjualan dan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan Draft Tesis	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Halaman Pernyataan Keaslian Tesis (Sertifikat)	iv
Halaman Motto	v
Halaman Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Abstract	viii
Abstraksi	ix
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Rumus	xvii
Daftar Lampiran	xviii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.3.1. Tujuan Penelitian	5
1.3.2. Kegunaan Penelitian	6

II.	TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	7
2.1.	Konsep-Konsep Dasar	7
2.1.1.	Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	7
2.1.2.	Orientasi Belajar	10
2.1.3.	Pengaruh Orientasi Belajar Terhadap Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	10
2.1.4.	<i>Role Stress</i>	11
2.1.5.	Pengaruh <i>Role Stress</i> Terhadap Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	12
2.1.6.	Pengendalian Perilaku Oleh Manajer Penjualan ...	14
2.1.7.	Pengaruh Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan terhadap Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	17
2.1.8.	Kinerja Hasil Tenaga Penjual	19
2.1.9.	Pengaruh Kinerja Perilaku Terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual	19
2.1.10.	Orientasi Pelanggan	22
2.1.11.	Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual	22
2.2.	Penelitian Terdahulu	24
2.3.	Kerangka Pikir Teoritis	29
2.4.	Definisi Operasional Variabel	30
III.	METODE PENELITIAN	31
3.1.	Jenis dan sumber Data	31
3.1.1.	Data Primer	31

3.2.	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	31
3.2.1.	Populasi	31
3.2.2.	Teknik Pengambilan Sampel	31
3.3.	Metode Pengumpulan Data	33
3.4.	Teknik Analisis	34
IV	ANALISIS DATA	44
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	44
4.2.	Proses Analisa Data dan Pengujian Model Penelitian	44
4.2.1.	Pengembangan Model	45
4.2.2.	Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)	45
4.2.3.	Model Pengukuran dan Model Struktural	45
4.2.4.	Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	46
4.2.5.	Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	57
4.2.6.	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	57
4.2.7.	Interprestasi dan Modifikasi Model	64
4.3.	Pengujian Hipotesis	66
V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL	69
5.1.	Ringkasan Penelitian	69
5.2.	Kesimpulan Mengenai Hipotesis dan Masalah Penelitian	70
5.2.1.	Kesimpulan Mengenai Hipotesis	70
5.2.2.	Kesimpulan Masalah Penelitian	73

5.3.	Implikasi Teoritis	74
5.4.	Implikasi Kebijakan Manajerial	77
5.5.	Keterbatasan Penelitian	85
5.6.	Agenda Penelitian Mendatang	85

Referensi

Lampiran-lampiran

Daftar Riwayat Hidup

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 2.2.1. Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling	24
Tabel 2.2.2. Relationship-Oriented Characteristics and individual Salesperson Performance	25
Tabel 2.2.3. Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance	26
Tabel 2.2.4. Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of sales Organization Effectiveness	27
Tabel 2.2.5. The Effect of Moderators on The Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization effectiveness Relationships	28
Tabel 2.4.1. Definisi Operasional Variabel	30
Tabel 3.1. Dimensi-domensi dari Variabel Serta Pengukurannya	36
Tabel 3.2. Model Pengukuran	39
Tabel 3.3. Model Struktural	39
Tabel 3.4. Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness of-fit index)	42
Tabel 4.1. Standardized Regression Weight Pada analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	49
Tabel 4.2. Hasil Pengujian Kelayakan Model Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	49

Tabel 4.3.	Standardized Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	52
Tabel 4.4.	Hasil Pengujian Kelayakan Model Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	53
Tabel 4.5.	Standardized Regression Weight Full SEM	55
Tabel 4.6.	Goodness of Fit Indices Full Model SEM	55
Tabel 4.7.	Descriptive Statistics	58
Tabel 4.8.	Normalitas Data	59
Tabel 4.9.	Goodness of Fit Indices Full Model SEM	60
Tabel 4.10.	Uji Reliabilitas dan Variance Extracted	64
Tabel 4.11.	Standardized Residual Covariance	65
Tabel 4.12.	Pengujian Hipotesis	66
Tabel 5.1.	Implikasi Teoritis	76
Tabel 5.2.	Implikasi Manajerial	82

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.3. Kerangka Pikir Teoritis	29
Gambar 3.1. Path Analysis	36
Gambar 4.1. Confirmatory Factor Analysis (Construct Exogen)	48
Gambar 4.2. Confirmatory Factor Analysis (Construct Endogen)	52
Gambar 4.3. Structural Equation Modelling	54

Daftar Rumus

	Halaman
Rumus 1. Penentuan Jumlah Sampel	32
Rumus 2. Construct Reliability	61
Rumus 3. Variance Extracted	63

Daftar Lampiran

- Lampiran 1 Daftar Kuesioner
- Lampiran 2 Data Responden
- Lampiran 3 Hasil Komputasi
- Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Organisasi penjualan dalam perekonomian saat ini dihadapkan pada tantangan untuk berperan terhadap sejumlah besar pembelanjaan dan pendapatan pemasaran di banyak organisasi. Organisasi penjualan yang ingin selalu memberi kontribusi yang besar harus memberdayakan potensi sumberdaya yang ada seperti pengembangan sumber daya manusia. Tenaga penjual sebagai ujung tombak organisasi penjualan menjadi faktor penting keberhasilan organisasi penjualan. Baldauf, A dan Cravens, D.W., 2002, p. 1.367 menyatakan bahwa kemampuan dan usaha tenaga penjual mempengaruhi hasil-hasil individu mereka serta keefektifan organisasinya. Karena tenaga penjual bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi bisnis dan pemasaran, maka sasaran mendasar dari tenaga penjual yang efektif adalah memberikan nilai yang unggul kepada para konsumen dan meningkatkan kinerja perusahaan. Tenaga penjual berperan terhadap volume penjualan, laba, dan kepuasan konsumen. Karena peran organisasional yang penting ini maka perlu bagi manajemen penjualan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil-hasil tenaga penjualan dan keefektifan organisasi penjualan.

Kinerja hasil seorang tenaga penjual dipengaruhi oleh bagaimana perilakunya dalam berbagai aktifitas dalam melaksanakan pekerjaannya. Aktivitas seorang tenaga penjual seperti penggunaan pengetahuan teknis akan

meningkatkan kinerja hasil seorang tenaga penjual. Namun aktivitas-aktivitas yang membentuk kinerja perilaku ini dipengaruhi berbagai faktor. Para peneliti telah meneliti penyebab kinerja tenaga penjual dan keefektifan organisasi penjualan (Babakus et. al., 1996; Churchill et. al., 1985; Cravens et. al., 1993; Piercy et al., 1999). Penelitian - penelitian ini adalah berdasarkan modelnya Walker et. al. 1979 dalam Baldauf, A dan Cravens, D.W., 2002, p. 1.367, dimana kinerja tenaga penjualan dikonsepsikan sebagai akibat dari peran tenaga penjual, motivasi, ketangkasan, tingkat kemampuan, dan organisasional serta lingkungan. Meskipun demikian, para peneliti yang memfokuskan pada penyebab kinerja hasil tenaga penjual masih sedikit yang memperhatikan dimensi perilaku, misalnya efek-efek penjualan adaptif terhadap keefektifan tenaga penjual atau sama sekali mengabaikan dimensi perilaku. Berdasar hal tersebut, pengetahuan kita mengenai faktor penyebab kinerja tenaga penjual adalah terbatas. Para peneliti menunjukkan bahwa kurangnya penjelasan tersebut mungkin berkenaan dengan ketergantungan pada konstruk yang salah, pengukuran yang tidak memadai, atau fakta bahwa sulit untuk menggeneralisasikan mengenai penyebab kinerja tenaga penjualan. Dalam mencari pemahaman yang lebih baik mengenai kinerja tenaga penjual, ada beberapa penelitian yang meneliti faktor penyebab, seperti strategi kontrol manajemen penjualan dan desain wilayah penjualan. Faktor-faktor situasional ini belum pernah dipertimbangkan pada penelitian terdahulu dan memberikan bidang yang baru untuk meneliti kinerja perilaku tenaga penjual dan akibat-akibatnya (Baldauf, A dan Cravens, D.W., 2002, p. 1.368).

Tenaga penjual yang mempunyai orientasi belajar akan termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan mengembangkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat. Dengan demikian kinerja perilaku tenaga penjual akan meningkat. Dukungan pihak manajer penjualan diperlukan oleh seorang tenaga penjual karena manajer penjualan mempunyai peran dalam mengendalikan perilaku tenaga penjual agar bekerja sesuai dengan kebijakan yang telah dikeluarkan oleh organisasi penjualan untuk mendukung ke arah kinerja hasil tenaga penjual. Hasil penelitian Baldauf et. al., 2001, p.116 menunjukkan adanya perbedaan hasil untuk sampel di negara Austria dan Inggris, dimana kontrol perilaku oleh manajer penjualan secara positif berhubungan dengan kinerja perilaku tenaga penjualan namun tidak signifikan pada sampel di negara Inggris. Tenaga penjual akan berperilaku negatif yang dapat merusak hubungan dengan para pelanggan apabila tenaga penjual berada dalam kondisi tertekan atau *stress* (Flaherty et. al., 1999, p.6). Untuk lebih meningkatkan kinerja hasil maka seorang tenaga penjual harus mempunyai orientasi pelanggan yang kuat, hal ini dapat mempengaruhi karyawan untuk lebih responsif terhadap kepentingan pelanggan. Seni membangun sebuah bisnis adalah mendapatkan dan mempertahankan pelanggan. Langgan tetap itulah yang membuat sebuah bisnis tumbuh. Pelanggan-pelanggan tetap seharusnya selalu diperhatikan. Pembeli tetap adalah harta utama bagi setiap bisnis (Herbert N. Casson, 2002, p. 24).

Obyek yang dipilih pada penelitian ini adalah perusahaan rokok Gentong Gotri Semarang. Perusahaan rokok Gentong Gotri Semarang masuk dalam katagori perusahaan rokok kelas kecil, perusahaan rokok dikatakan masuk dalam

katagori kelas kecil apabila total produksi sigaret kretek tangan (SKT) kurang dari 500 juta batang per tahun dan dikenai cukai rokok sebesar 8% seperti tertuang dalam Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 449/KMK.04/2002 tanggal 24 Oktober 2002 (Henni T. Soelaeman, 2003, p.37).

Kondisi persaingan perusahaan rokok semakin lama semakin tajam, ruang gerak perusahaan rokok kelas kecil terus dipersempit oleh imbas empat raksasa rokok nasional yang saling bertempur habis-habisan berebut pasar yaitu Djarum, Sampoerna, Gudang Garang dan Bentoel, bahkan persaingan juga datang dari perusahaan kelas kecil dan menengah lainnya. Untuk mempertahankan dan meningkatkan produksi rokok yang pada tahun 2003 rata-rata sebesar 13.867.934 batang per bulan sigaret kretek tangan (SKT) dan 100.854 batang per bulan sigaret kretek mesin (SKM) serta pada tahun 2004 sampai bulan Mei 2004 rata-rata sebesar 11.804.912 batang per bulan (SKT) dan 174.557 batang per bulan (SKM) (sumber : Persatuan Perusahaan Rokok Semarang, 2004) bukan perkara yang mudah. Selain strategi harga murah dibanding empat pemain besar, perusahaan rokok PT. Gentong Gotri dalam memasuki daerah penjualan melakukan segmentasi pasar yang tajam dan jelas seperti fokus pada kelompok masyarakat berpenghasilan rendah. Dengan memiliki puluhan ribu rantai distribusi berupa pengecer dan pedagang besar, peran tenaga penjual dalam membina dan meningkatkan hubungan dengan pelanggannya menjadi faktor penting pemasaran. Potensi sumber daya manusia khususnya tenaga penjual layak diperhatikan dan dikembangkan oleh pihak manajemen rokok PT. Gentong Gotri Semarang.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian yang dilakukan Baldauf, A. dan Cravens, D.W. (2002, p.1.367) menyatakan bahwa para peneliti terdahulu seperti Babakus et al., 1996; Churchill et al., 1985; Cravens et al., 1993; Piercy et al., 1999, meneliti faktor-faktor kinerja tenaga penjual dan keefektifan organisasi penjualan. Namun para peneliti terdahulu hanya memfokuskan pada penjelasan mengenai kinerja hasil tenaga penjualan dan hanya sedikit memperhatikan dimensi perilaku serta perbedaan hasil penelitian Baldauf et. al., 2001, p. 116, dimana kontrol perilaku oleh manajer penjualan secara positif berhubungan dengan kinerja perilaku tenaga penjualan di negara Austria namun tidak di negara Inggris, dan penelitian mendatang disarankan memasukkan konsep organisasional dan lingkungan seperti orientasi pasar.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas dan dari adanya *research gap* tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

"Bagaimanakah pengaruh faktor-faktor kinerja perilaku tenaga penjual dan orientasi pelanggan untuk meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan rokok PT. Gentong Gotri Semarang?"

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis pengaruh orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan terhadap kinerja perilaku dan faktor orientasi pelanggan untuk meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual pada perusahaan rokok PT. Gentong Gotri Semarang.

1.3.2. Kegunaan penelitian

Pada dasarnya penelitian ini memiliki dua kegunaan, yaitu :

1. Kegunaan teoritis

Sebagai tambahan referensi untuk mengembangkan pengetahuan dalam bidang manajemen tenaga penjual, khususnya yang terkait dengan kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual pada organisasi penjualan rokok PT. Gentong Gotri Semarang.

2. Kegunaan Praktis

Memberikan implikasi manajerial bagi organisasi penjualan obyek penelitian, yaitu perusahaan rokok PT. Gentong Gotri Semarang, khususnya bagi manajer penjualan dalam mengambil keputusan-keputusan yang berpengaruh pada kinerja tenaga penjual. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep-Konsep Dasar

2.1.1. Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Kinerja perilaku mengindikasikan bagaimana sebaiknya tenaga penjual melakukan berbagai aktifitas saat melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka (Babakus et al., 1996 dalam Baldauf A. & Cravens D.W., 2002, p.1.370). Logika yang mendasari dari dimensi kinerja ini adalah bahwa tenaga penjual bisa melakukan kontrol yang lebih besar terhadap aktifitas-aktifitas yang mereka lakukan dibandingkan dengan hasil-hasil yang dihasilkan dari usaha-usaha mereka. Aktifitas-aktifitas yang membentuk kinerja perilaku mencakup penggunaan pengetahuan teknis, penjualan adaptif, kerjasama, membuat persentasi penjualan, perencanaan penjualan, dan dukungan penjualan (Babakus et al., 1996, p.1.370). Pilihan komponen-komponen kinerja perilaku tertentu adalah berbeda pada beberapa penelitian. Cravens et al. (1993, p.49) meneliti pengetahuan teknis, membuat presentasi penjualan, penyediaan informasi, dan pengendalian kinerja pengeluaran dalam penelitian mereka tentang kepala eksekutif penjualan. Oliver dan Anderson, 1994 (dalam Baldauf A. dan Cravens, D.W., 2002, p.1.370) memasukkan pengumpulan informasi, pengendalian pengeluaran penjualan, dan perencanaan presentasi penjualan di dalam penelitian mereka mengenai pengendalian manajemen penjualan berbasis perilaku oleh

tenaga penjual. Mereka mempertimbangkan pengetahuan teknis, penjualan adaptif, dan kinerja perencanaan penjualan, karena komponen-komponen ini adalah sangat relevan di dalam interaksi tenaga penjual dengan para konsumen dalam berbagai macam lingkungan penjualan:

- Penggunaan pengetahuan teknis.

Kinerja pengetahuan teknis merujuk pada perilaku tenaga penjual dalam menyediakan informasi mengenai desain, spesifikasi produk dan penerapan serta fungsi dari produk dan jasa. Juga, penggunaan pengetahuan teknis termanifestasikan dalam perilaku untuk tetap mengikuti perkembangan teknologi produk dan jasa (Behrman dan Perreault, 1982 dalam Baldauf A. & Cravens D.W., 2002, p.1.371). Hubungan positif telah dikonsepsikan dan didukung secara empiris antara penggunaan pengetahuan teknis dengan kinerja hasil tenaga penjual serta keefektifan organisasi penjualan (Babakus et al., 1996; Cravens et al., 1993; Piercy et al., 1999).

- Penjualan adaptif.

Penjualan adaptif diartikan sebagai kemampuan tenaga penjual untuk mengubah perilaku penjualannya saat berinteraksi dengan para konsumen (Weitz, 1981 dalam Baldauf et al., 2002, p.1.371). Kasus yang ekstrim dari penyesuaian penjualan adalah penggunaan presentasi penjualan yang unik bagi tiap-tiap konsumen, sedangkan daya penyesuaian tidak akan ada jika tenaga penjual menggunakan presentasi yang sama untuk semua konsumen. Dasar bagi perilaku adaptif adalah informasi yang dirasakan mengenai sifat dari situasi penjualan (Spiro dan Weitz, 1990, p.62; Weitz et al., 1986, p.174). Penjualan adaptif adalah

penting karena menunjukkan sejumlah pengkhususan (*customization*) tenaga penjual dipergunakan. Pendapat tentang penjualan adaptif secara konseptual telah dibuat oleh Weitz et al. (1986). Meskipun demikian, hanya ada sedikit perhatian penelitian yang diberikan terhadap akibat dari penjualan adaptif (Babakus et al., 1996; Boorum et al., 1998; Piercy et al., 1999; Sujan et al., 1994). Babakus et al. (1996, p.345) menemukan hubungan positif antara penjualan adaptif dengan pengukuran kinerja hasil dan keefektifan organisasi penjualan. Boorum et al. (1998, p.22) melaporkan hubungan positif antara penjualan adaptif dengan beberapa hasil penjualan. Piercy et al. (1999, p.95) melaporkan hubungan positif antara penjualan adaptif dengan kinerja hasil dan keefektifan organisasi penjualan. Hubungan yang positif juga ditemukan oleh Sujan et al. (1994, p.42) antara bekerja secara cerdas (*working smart*) (sebuah dimensi penjualan adaptif) dengan kinerja hasil.

- Perencanaan Penjualan.

Para manajer dan peneliti mengakui bahwa perencanaan penjualan adalah suatu tugas yang penting bagi tenaga penjual. Tenaga penjual dihadapkan dengan banyak tantangan dan aktifitas yang penting untuk menyaring berbagai macam informasi guna mengurangi ketidakpastian. Tenaga penjual harus merencanakan panggilan penjualan, memilih strategi dan lingkup wilayah penugasan mereka untuk mencapai sasaran penjualan mereka secara lebih baik, dan berperan terhadap keefektifan organisasi. Hubungan yang positif antara kinerja perencanaan penjualan dan beberapa pengukuran hasil telah ditemukan oleh Babakus et al., (1996, p.345) dan Piercy et al. (1999, p.95). Sebaliknya,

perencanaan penjualan ditemukan berhubungan secara negatif dengan kinerja tenaga penjual di dalam penelitian yang dilakukan oleh Brashear et al., (1997, p.180). Perbandingan langsung dari hasil-hasil demikian adalah sulit karena perbedaan pengukuran yang dipergunakan di dalam penelitian-penelitian. Meskipun demikian, hubungan negatif bisa dikatakan dihasilkan dari aktifitas non-penjualan dari perencanaan penjualan bersamaan dengan situasi penjualan yang relatif rutin. Hal ini penting karena hubungan yang positif ditemukan dalam setting industrial sedangkan hubungan yang negatif adalah didasarkan pada penelitian perusahaan asuransi Kanada dan Amerika Serikat (Brashear et al., 1997 dalam Baldauf, A dan Cravens, D.W. 2002, p.1.372).

2.1.2. Orientasi Belajar

Orientasi belajar merupakan salah satu bidang kajian penting untuk pengembangan kinerja tenaga penjualan, seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Namun Sujana et. al. (1994, p.39) menambahkan, pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang dibanding jangka pendek, sehingga perusahaan jarang mempraktekkan pengembangan ini.

2.1.3. Pengaruh Orientasi Belajar Terhadap Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Salesperson dengan orientasi belajar sangat menyakini bahwa usaha akan membawa keberhasilan. Challagalla dan Shervani (1996, p.92) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik

salesperson, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan salesperson pada prosedur penjualan. Dalam orientasi pembelajaran atau yang sering disebut dengan orientasi penguasaan, salesperson menikmati proses penemuan bagaimana cara menjual secara efektif. Mereka tertarik pada situasi penjualan yang menantang dan sama sekali tidak terganggu karena kesalahan-kesalahan. Sebagai implikasinya, mereka lebih menghargai pengembangan diri sendiri dan menguasai apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan yang dilakukannya (Ames dan Acher, 1988, dalam Sujan et. al., 1994, p. 39).

Hasil riset menyatakan bahwa pada orientasi belajar, karena adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan salesperson berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat, sehingga orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan mereka untuk merubah strategi penjualan mereka (Sujan et. al., 1994, p.40).

Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka :

H1 : Semakin tinggi orientasi belajar, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

2.1.4. *Role Stress*

Pada dasarnya *role stress* terdiri dari dua elemen yaitu *role conflict* dan *role ambiguity*. *Role conflict* dapat diartikan sebagai ketidaksesuaian yang muncul akibat dari peraturan-peraturan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Sedangkan *role ambiguity* muncul sebagai akibat dari adanya ketidakjelasan tugas yang diberikan oleh perusahaan melalui para manajernya terhadap tenaga penjualannya.

Penelitian oleh Flaherty et al. (1999, p.13) mengenai tingkat tekanan peran (*role stress*) mempengaruhi terhadap kinerja penjualan. Seorang tenaga penjualan yang berada dalam kondisi tertekan (*stress*) akan menunjukkan perilaku negatif yang dapat merusak hubungan dengan para pelanggan.

2.1.5. Pengaruh *Role Stress* Terhadap Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Terdapat beberapa alasan untuk mempelajari dampak tekanan peran (*role stress*) terhadap kinerja penjualan. Pertama, konsekuensi dari *role stress* akan memiliki dampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mungkin akan memberikan respon terhadap tekanan peran dengan menunjukkan sikap-sikap seperti penurunan kinerja atau munculnya rasa tidak puas terhadap pekerjaan yang diberikan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa seorang tenaga penjualan yang berada dalam kondisi tertekan akan melibatkan tenaga dan waktunya untuk memuaskan egonya sehingga tidak dapat berkonsentrasi pada pekerjaan yang diberikannya. Kondisi ini dapat mempengaruhi penyelesaian tugas yang diberikan dan penurunan motivasi kerja tenaga penjualan tersebut. Dampak negatif dari *stress* ini akan mempengaruhi kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan kepada para pelanggan. Bila kondisi ini dibiarkan saja maka lambat laun akan berdampak pada penurunan keuntungan perusahaan. Kedua, konsekuensi dari kondisi *stress* ini

mungkin akan berdampak pada hubungan yang terjalin antara tenaga penjualan dengan pengawasnya (*supervisor*). Berbagai sinyal yang muncul antara lain adalah munculnya sikap tidak saling percaya atau timbulnya perasaan suka dan tidak suka.

Berbagai penelitian menunjukkan kalau kinerja penjualan dapat dipengaruhi oleh kondisi yang tercipta dalam lingkungan kerjanya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa perilaku manajer tenaga penjualan dapat mempengaruhi perilaku tenaga penjualan. Seorang tenaga penjualan yang memiliki pengalaman terhadap situasi *stress* mungkin akan sulit untuk melupakannya dan dapat merusak hubungan kerja yang terjadi diantara mereka. Hal ini pada akhirnya dapat mengarah pada tidak tercapainya kinerja penjualan secara optimal.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Flaherty et. al. (1999, p.13) membuktikan bahwa tekanan peran (*role stress*) berpengaruh negatif terhadap kinerja penjualan. Hal ini dikarenakan seorang tenaga penjualan yang berada dalam kondisi tertekan (*stress*) akan menunjukkan perilaku negatif yang dapat merusak proses transaksi yang sedang berlangsung dengan para pelanggan. Para pelanggan ini pada akhirnya akan merasa tidak dipedulikan oleh tenaga penjualan tersebut sehingga dapat memutuskan untuk membatalkan transaksi dagang. Ini berarti kerugian bagi perusahaan karena perusahaan tersebut gagal untuk memperoleh peningkatan kinerja melalui penjualan produknya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dipahami bahwa kondisi tertekan (*stress*) yang dialami oleh seorang tenaga penjualan dapat berdampak negatif pada

proses transaksi dengan yang sedang berlangsung. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi tingkat tekanan peran (*role stress*) yang dialami oleh seorang tenaga penjual maka akan semakin rendah kinerja perilakunya.

2.1.6. Pengendalian Perilaku oleh Manajer Penjualan

Anderson dan Oliver (1987, p.76) mendefinisikan sistem pengendalian sebagai tingkatan dari aktivitas memonitor, mengarahkan, mengevaluasi, dan memberikan penghargaan pada aktivitas tenaga penjual. Tujuan dari sistem pengendalian adalah untuk memastikan pencapaian hasil dan tujuan organisasi yang diharapkan.

Konseptualisasi dua filosofi yang berbeda mengenai sistem pengendalian pada tenaga penjual, (Anderson dan Oliver, 1987, p.76) yaitu sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan perilaku dan sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan hasil. Sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan perilaku menekankan pada penggunaan beberapa manajer penjualan lapangan untuk mengendalikan perilaku tenaga penjual melalui penggunaan kompensasi gaji tetap, sedangkan sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan hasil memfokuskan pada penggunaan kompensasi insentif dalam pencapaian hasil tenaga penjual.

Filosofi Anderson-Oliver tersebut ditunjang dengan literatur manajemen penjualan yang memfokuskan pada dua metode dalam mengendalikan tenaga penjual, yaitu: (1) insentif yang digunakan untuk

menyelaraskan tujuan tenaga penjual dengan tujuan perusahaan dan selanjutnya memotivasi tenaga penjual untuk bertindak sesuai dengan kepentingan perusahaan, (2) supervisi yang berfungsi untuk memonitor tenaga penjual dan memastikan bahwa mereka melakukan aktivitas sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Pada intinya metode pertama sama dengan sistem pengendalian berdasarkan hasil, sedangkan metode kedua sama dengan sistem pengendalian berdasarkan perilaku seperti yang dinyatakan oleh Anderson-Oliver (1987 dalam Cravens et al.; 1993, p.47).

Manajer penjualan yang menggunakan pengendalian berdasarkan perilaku akan lebih memonitor dan mengarahkan, mengevaluasi tenaga penjual dengan ukuran yang lebih subjektif dan kompleks menitikberatkan pada penggunaan aktivitas (bukan hanya evaluasi pada hasil penjualan saja), dan menggunakan tingkat yang lebih tinggi pada kompensasi tetap (Anderson dan Oliver; 1987 dalam Baldauf et al.; 2001, p.111). Cravens et al. (1993, p.48) menjelaskan ketika sistem pengendalian tenaga penjual lebih berdasarkan pada hasil, maka penggunaan aktivitas monitor dan pemberian petunjuk pada aktivitas tenaga penjual dari manajer penjualan lapangan akan semakin kecil, menggunakan ukuran obyektif dari hasil untuk mengevaluasi kinerja, dan memberikan kompensasi pada tenaga penjual dengan proporsi yang lebih tinggi pada kompensasi insentif.

Uraian sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan perilaku oleh Anderson dan Oliver (1987, p.76) sebagai berikut :

1. Manajer melakukan aktivitas monitor pada kegiatan/aktivitas menjual tenaga penjual dan hasil yang dicapai tenaga penjual.
2. Manajer selalu memberikan arahan/petunjuk pada tenaga penjual mengenai aktivitas yang sebaiknya dilakukan dan bagaimana melakukannya dalam upaya mencapai hasil yang tinggi.
3. Menggunakan ukuran metode yang subyektif dan lebih kompleks untuk mengevaluasi dan memberikan kompensasi pada tenaga penjual didasarkan pada (1) apa yang dibawa oleh tenaga penjual dalam melakukan tugas menjual (misal : bakat dan pengetahuan terhadap produk), (2) bagaimana mereka melakukan aktivitas-aktivitas, dan (3) bagaimana strategi penjualan mereka, dan bukan hanya sekedar evaluasi hasil.

Supervisor harus melakukan salah satu aktivitas dalam melakukan pengendalian perilaku tenaga penjual dengan memberikan *feedback*. Jaworski dan Kohli (1991, p.193) mengatakan bahwa *feedback* perilaku mempunyai fungsi informasi dengan memberikan penjelasan pada tenaga penjual mengenai perilaku apa yang diharapkan dan bagaimana perilaku tersebut dilakukan. Oleh karena itu, *feedback* perilaku akan membawa kejelasan perilaku sehingga tenaga penjualan dapat melakukan pekerjaan menjual sesuai dengan harapan perusahaan. Selain itu *feedback* perilaku juga berfungsi mengingatkan kembali pada tenaga penjual bahwa perilaku mereka selalu diawasi dan memberikan fungsi motivasi karena di dalamnya terdapat penghargaan dan hukuman.

Tenaga penjual lebih menginginkan perilaku karena hal tersebut lebih mudah dicapai daripada *feedback outcome* yang tergantung pada sejumlah faktor

luar dimana tenaga penjual mempunyai pengendalian yang terbatas. Dengan berfokus pada teknik strategi menjual, *feedback* perilaku membantu tenaga penjual memperbaiki kemampuan menjual mereka secara keseluruhan sehingga dapat lebih membantu (Jaworski dan Kohli, 1991, p.17) tenaga penjual dalam memperbaiki hasil penjualan.

2.1.7. Pengaruh Pengendalian perilaku oleh Manajer Penjualan terhadap Kinerja Perilaku Tenaga Penjual.

Jika tingkat keterlibatan manajer penjualan dalam aktivitas memonitor, mengarahkan, mengevaluasi, dan memberikan penghargaan pada aktivitas tenaga penjual cukup besar, maka dapat dikatakan bahwa manajer tersebut menggunakan sistem pengendalian berdasarkan perilaku (Baldauf et al., 2001, p.17). Manajer menetapkan tujuan yang harus dicapai dan pekerjaan yang harus dilakukan tenaga penjual, memberikan saran bagaimana melakukan tugas-tugas, dan memberikan *feedback* positif. Upaya tersebut akan memberikan banyak informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan tenaga penjual, yang selanjutnya akan mempertinggi kejelasan pekerjaan sehingga tenaga penjual dapat melakukan aktivitasnya dengan baik. Manajer yang melakukan aktivitas tersebut termasuk dalam gaya kepemimpinan *Contingent-Reward Leadership* (Dubinsky et. al., 1994, p.226).

Baldauf A. (2001, p.111) mengatakan bahwa manajer yang menggunakan strategi pengendalian berdasarkan perilaku lebih memfokuskan pada kerjasama/kolaborasi dan tidak hanya memberikan perintah manajer akan

membimbing tenaga penjual untuk memperbaiki kinerjanya, apabila tenaga penjual tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan. Pengendalian berdasarkan perilaku telah dinyatakan berpengaruh pada konsekuensi kerja, seperti kinerja dan kepuasan (Anderson dan Oliver, Cravens et al.; Jaworski et. al. dalam Challagalla dan Shervani, 1996, p.89). Pada penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al. (2001, p.116) memberikan hasil bahwa sistem pengendalian berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjual di Austria dan pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di *United Kingdom*. Perbedaan hasil tersebut mungkin disebabkan karena adanya perbedaan budaya antar dua negara, dimana di negara Austria masyarakatnya lebih berorientasi pada kebersamaan (jaringan sosialnya kuat), sedangkan masyarakat di *United Kingdom* lebih berfokus pada individualisme (Hofstede, 1997 dalam Baldauf, 2001, p.119). Dimensi yang digunakan pada penelitian Baldauf et al. (2001, p.121), antara lain memonitor kerja tenaga penjual di lapangan, membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan, mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjual, dan memberikan *feedback* terhadap kinerja tenaga penjual. Pengaruh positif antara sistem pengendalian berdasarkan perilaku terhadap kinerja perilaku juga diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Babakus et. al. pada tenaga kerja Australia dan penelitian yang dilakukan oleh Cravens et al., 1993.

Sistem pengendalian berdasarkan perilaku dengan kerjasama dan dukungan dari manajer penjualan mampu mendorong kinerja perilaku tenaga penjual karena Anderson dan Oliver (1994, p.63) mengatakan bahwa dengan

sistem pengendalian berdasarkan perilaku, tenaga penjual akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dan memandang organisasinya lebih partisipatif. Oleh karena itu hipotesa yang dipakai :

H3 : Semakin tinggi tingkat pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

2.1.8. Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual merupakan evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi (Churchill et al., 1985; Behrman dan Perreault, 1982; Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994; Walker, Churchill, dan Ford, 1977 dalam Baldauf et al., 2001, p.111). Ditinjau dari dimensi atau pengukurannya, kinerja tenaga penjual dibedakan menjadi dua, yaitu : (1) Kinerja perilaku, yaitu kinerja tenaga penjual yang diukur dari perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual, dan (2) Kinerja hasil, yaitu kinerja yang diukur dari hasil yang diperoleh berkenaan dengan usaha tenaga penjual (Behrman dan Perreault, 1982; Anderson dan Oliver, 1987 dalam Baldauf et al., 2001, p.112). Dengan demikian kinerja hasil adalah evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi yang berupa hasil yang diperoleh berkenaan dengan usaha tenaga penjual.

2.1.9. Pengaruh Kinerja Perilaku Terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Untuk memperoleh hasil penjualan (*outcome*), tenaga penjual terlibat dalam berbagai macam tanggungjawab pekerjaan (Baldauf, 2001, p.113), yaitu berupa aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjual dalam kaitannya dengan kinerja perilaku (misalnya membangun hubungan baik dengan pelanggan, melakukan presentasi dengan baik) dapat mempertinggi kinerja hasil. Hasil (*outcome*) yang diperoleh merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjual.

Dalam melakukan presentasi penjualan, tenaga penjual memberikan informasi mengenai produk dengan menekankan manfaat yang dapat diperoleh pembeli dengan memperlihatkan keistimewaan-keistimewaan produk sebagai bukti manfaatnya. Manfaat merupakan suatu keuntungan, seperti biaya yang lebih rendah, laba yang lebih besar dari pembeli. Aktivitas tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memperoleh perhatian, menimbulkan minat, membangkitkan keinginan, dan menghasilkan tindakan dari pembeli. (Kotler; 1997, p.372).

Langkah yang harus dilakukan oleh tenaga penjual untuk membangun hubungan efektif dengan pembeli adalah dengan memberikan berbagai pelayanan, misalnya : mengkonsultasikan masalah pembeli dan melakukan pengiriman produk dengan tepat waktu (Kotler, 1997, p.370). Selanjutnya, tenaga penjual memastikan bahwa pelanggan tersebut tidak terlupakan dengan menjadwalkan kunjungan berikutnya sebagai tindak lanjut jika pesanan telah diterima. Kunjungan ini akan mendeteksi masalah yang ada dan meyakinkan

pembeli bahwa tenaga penjual menaruh perhatian (Kotler, 1997, p.380). Aktivitas ini dilakukan sebagai upaya dalam mempertahankan pelanggannya.

Agar tenaga penjual dapat melakukan aktivitas tersebut dengan baik, manajer harus mengidentifikasi dan menjelaskan pada tenaga penjual mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan memberikan umpan balik pada tenaga penjual. Dengan demikian, tenaga penjual memperoleh kejelasan pekerjaan untuk mencapai kinerja perilaku yang diharapkan perusahaan yang selanjutnya dapat mempertinggi kinerja hasil (Dubinsky et. al., 1994, p.228).

Ada dukungan secara konseptual dan empirik mengenai semakin tingginya kinerja perilaku tenaga penjual akan memberikan pengaruh pada kinerja hasil yang semakin tinggi pula, yaitu dalam penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al. (2001, p.116) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kinerja perilaku terhadap kinerja hasil, baik pada tenaga kerja Austria maupun pada tenaga kerja United Kingdom.

Jaworski dan Kohli (1991, p.195) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh kinerja perilaku terhadap kinerja hasil tenaga penjual pada *the nationwide network of dealerships of a Eorupcan car manufacturer*. Hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Dimensi kinerja perilaku yang dapat digunakan dalam penelitian ini antara lain, aktivitas/strategi dalam membangun hubungan yang efektif, presentasi yang efektif, mempertahankan pelanggan (Baldauf et al., 2001, p.122), negosiasi harga (Jaworski dan Kohli, 1991, p.200). Sedangkan dimensi kinerja hasil mencakup memenuhi target penjualan, meningkatkan

hasil penjualan (Craven et. al., 1993, p.57), jumlah produk yang terjual (Jaworski dan Kohli, 1991, p.200), oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual maka semakin baik kinerja hasil tenaga penjual

2.1.10. Orientasi Pelanggan

Konsep orientasi terhadap pelanggan ini juga dimiliki perusahaan-perusahaan yang berusaha untuk memiliki keunggulan bersaing dengan menerapkan konsep *Total Quality Management (TQM)* yaitu dengan filosofi perubahan budaya dimana salah satunya meliputi suatu orientasi pelanggan yang kuat (Cravens et. al., 1993, p.1). Aspek orientasi pelanggan yang kuat dari *TQM* mengandung arti bahwa kepuasan pelanggan tidak hanya sebuah tujuan penting bagi keseluruhan efektifitas organisasi, tetapi hal itu dapat mempengaruhi apakah konsumen akan terus melakukan bisnis dengan perusahaan di masa yang akan datang (Flaherty et. al., 1999, p.1).

2.1.11. Pengaruh Orientasi Pelanggan Terhadap Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Dua macam orientasi nilai (Beatty, 1988 dalam Flaherty et. al., 1999, p.3) yaitu orientasi financial dan orientasi pelanggan. Orientasi nilai pelanggan mengacu pada suatu keadaan dimana seseorang mengenali pentingnya pelanggan. Narver dan Slater (1990, p.21) menegaskan bahwa orientasi nilai pelanggan penting artinya bagi orientasi pasar, dan Hoffman dan Ingram (1992 dalam

Flaherty et. al., 1999, p.5) menegaskan bahwa orientasi pelanggan adalah praktek pelaksanaan dari orientasi pasar. Orientasi pasar mempercepat pembangunan kepercayaan pelanggan, melestarikan hubungan pelanggan, dan memperlakukan pelanggan sebagai klien.

Orientasi pelanggan yang kuat dapat mempengaruhi karyawan untuk melakukan perilaku yang lebih jujur, kompeten dan saling membangun kepercayaan (Flaherty et. al., 1999, p.5) sebagaimana mereka juga menjadi lebih responsif terhadap kepentingan pelanggan (Kohli dan Jaworski, 1990, p.6).

Menurut Bragg (1986 dalam Keillor, 2000, p.9) "*customer orientation as the secret of salespersons success*", ini berarti bahwa kunci keberhasilan dari tenaga penjual adalah apabila mereka berorientasi pada pelanggan. Lebih lanjut lagi Keillor et. al. (2000, p.11) dalam penelitiannya memberikan suatu hipotesis bahwa semakin tinggi orientasi pelanggan dari seorang tenaga penjual maka akan semakin tinggi pula kinerja dari tenaga penjual tersebut. Hipotesis yang dikemukakan oleh Keillor tersebut membawa pada suatu pemahaman jika berbicara mengenai kinerja tenaga penjualan maka kita tidak dapat mengesampingkan faktor orientasi pelanggan.

Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Semakin tinggi orientasi pelanggan maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2.1
Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling

Peneliti dan Tahun	Harish Sujan, Barton A. Weitz, & Nirmala Kumar, 1994
Judul	Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling
Masalah Penelitian	Penelitian ini menekankan pembelajaran, bahkan dari suatu perspektif kinerja jangka pendek, dengan (1) mengidentifikasi bahwa tujuan pembelajaran dan kinerja adalah dua orientasi motivasional tenaga penjualan, (2) menetapkan dan menguji bagaimana pengaruh orientasi tujuan pada bekerja cerdas dan dengan keras, dan (3) menetapkan dan menguji bagaimana orientasi tujuan ini dipengaruhi oleh umpan balik pengawasan.
Model	<pre> graph TD PF[Positive Feedback] --> LO[Learning Orientation] NF[Negative Feedback] --> PO[Performance Orientation] LO --> WS[Working Smart] PO --> WH[Working Hard] WS --> P[Performance] WH --> P </pre>
Temuan Penelitian	Orientasi pembelajaran memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja secara cerdas dan keras, sedangkan orientasi kinerja hanya memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja dengan keras.
Konsep Yang dirujuk untuk tesis ini	Orientasi belajar

Tabel 2.2.2
 Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance

Peneliti dan Tahun	Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker, Charles E. Pettijohn, 2000
Judul	Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance
Masalah Penelitian	Berusaha untuk menguji hubungan antara aspek penjualan relational dengan kinerja tenaga penjualan.
Model	<pre> graph LR CO([Customer Orientation]) --> SP([Salesperson Performance]) AD([Adaptability]) --> SP SO([Services orientation]) --> SP </pre>
Temuan Penelitian	Adanya hubungan yang positif antara orientasi pelanggan, kemampuan beradaptasi dan orientasi pelayanan dengan kinerja tenaga penjualan.
Konsep Yang dirujuk untuk tesis ini	Orientasi pelanggan

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel 2.2.3
Organizational Values and Roles Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance

Peneliti dan Tahun	Theresa B. Flaherty, Robert Dahlstrom dan Steven J. Skinner, 1999.
Judul	Organizational Values and Roles Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance
Masalah Penelitian	Menguji apakah nilai-nilai organisasional dan penekanan peran (<i>role stress</i>) mempengaruhi orientasi terhadap pelanggan dalam penjualan.
Model	<p>The diagram illustrates a conceptual model. On the left, two boxes represent 'Financial Orientation Discrepancy' and 'Customer Orientation Discrepancy'. Arrows from these two boxes point to two boxes in the middle: 'Role Conflict' and 'Role Ambiguity'. Above these middle boxes are four boxes: 'Perceived Financial Orientation', 'Desired Financial Orientation', 'Perceived Customer Orientation', and 'Desired Customer Orientation'. Arrows from each of these four boxes point to a final box on the right labeled 'Customer-Oriented Selling Performance'. Additionally, arrows from 'Role Conflict' and 'Role Ambiguity' also point to this final box.</p>
Temuan Penelitian	Bahwa nilai orientasi konsumen dari perusahaan yang dirasakan oleh tenaga penjualan akan meningkatkan kinerja penjualan yang berorientasi terhadap pelanggan. Konflik peran dan peran ganda (<i>role ambiguity</i>) akan menghalangi kinerja penjualan yang berorientasi terhadap pelanggan
Konsep Yang dirujuk untuk tesis ini	<i>Role Stress</i>

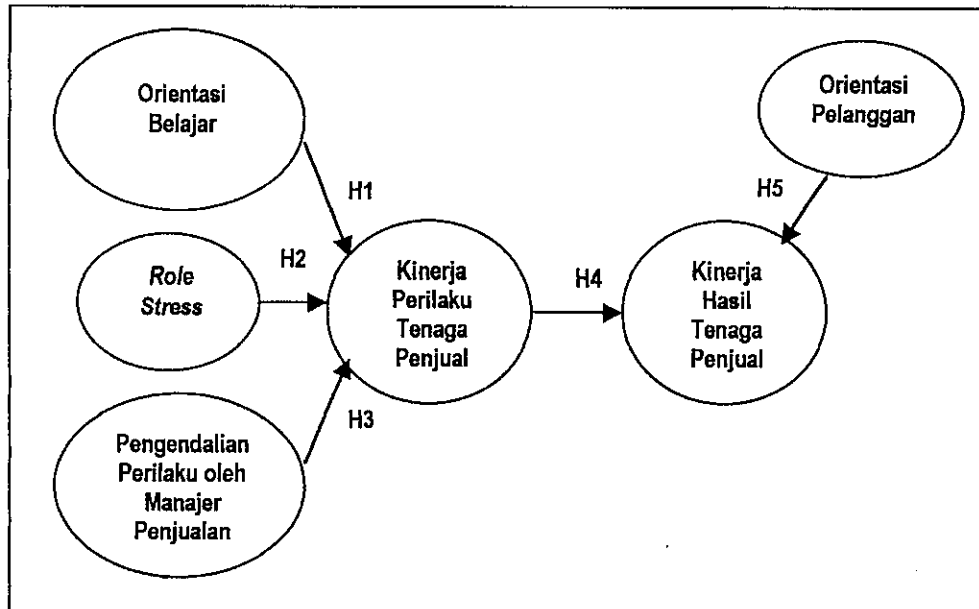
Tabel 2.2.4
Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness

Peneliti dan Tahun	Artur Baldauf, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy, 2001.
Judul	Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness
Masalah Penelitian	Untuk meneliti hubungan antara strategi bisnis, keefektifan organisasi penjualan, pengendalian manajemen dan kinerja tenaga penjual.
Model	<pre> graph TD CSO[Company Strategic Orientation] --> SBP[Salesperson Behavioral Performance] CSO --> SOP[Salesperson Outcome Performance] CSO --> SOE[Sales Organization Effectiveness] SMC[Sales Manager Behavior Control] --> SBP SMC --> SOP SD[Sales Territory Design] --> SBP SD --> SOP SBP --> SOP SBP --> SOE SOP --> SOE </pre>
Temuan Penelitian	<p>Cakupan produk-pasar berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual di Austria, namun pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di United Kingdom.</p> <p>Sistem pengendalian perilaku tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja hasil tenaga penjual.</p> <p>Kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.</p> <p>Cakupan produk-pasar tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.</p> <p>Sistem pengendalian perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual di Austria, namun pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di United Kingdom.</p> <p>Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.</p> <p>Kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif terhadap keefektifan organisasi penjualan.</p>
Konsep Yang dirujuk untuk tesis ini	Sistem Pengendalian perilaku, kinerja perilaku tenaga penjual, kinerja hasil tenaga penjual dan keefektifan organisasi penjualan.

Tabel 2.2.5
The Effect of Moderators on The Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization effectiveness Relationships

Peneliti dan Tahun	Artur Baldauf and david W. Cravens, 2002.
Judul	The Effect of Moderators on The Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization effectiveness Relationships
Masalah Penelitian	Meneliti efek-efek moderator dari lingkungan seperti kemampuan tenaga penjual, jenis produk dan pertumbuhan industri mempengaruhi hubungan kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual dan keefektifan organisasi penjualan.
Model	<pre> graph TD M["Moderators - Salesperson Capabilities - Type of product - Industry Growth"] SBP["Salesperson Behavior Performance - Use of Technical Knowledge - Adaptive Selling - Sales Planning"] O["Outcomes - Outcome Performance - Sales Organization Effectiveness"] M --> SBP SBP --> O </pre>
Temuan Penelitian	<p>Kemampuan tenaga penjual yang tinggi tidak mempengaruhi kekuatan hubungan antara kinerja pengetahuan teknis dengan kinerja hasil tenaga penjual dan keefektifan organisasi penjualan.</p> <p>Dampak dari penjualan adaptif dan perencanaan penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjual dan keefektifan organisasi penjualan lebih tinggi bagi tenaga penjual yang lebih mampu.</p> <p>Jenis produk industri mempengaruhi kekuatan hubungan antara kinerja pengetahuan teknis dengan kinerja hasil tenaga penjual dan keefektifan organisasi penjualan. Untuk produk konsumen lebih mempengaruhi hubungan antara penjualan adaptif dengan kinerja hasil tenaga penjual dan keefektifan organisasi penjualan.</p> <p>Pengetahuan teknis dan penjualan adaptif menjadi pendorong kinerja hasil tenaga penjual dan keefektifan organisasi penjualan pada kondisi industri sedang tumbuh tinggi. Namun hubungan kinerja perencanaan penjualan dan keefektifan organisasi penjualan lebih tinggi di dalam industri yang pertumbuhannya lambat.</p>
Konsep Yang dirujuk untuk tesis ini	Kinerja perilaku tenaga penjual, kinerja hasil tenaga penjual dan keefektifan organisasi penjualan.

2.3. Kerangka Pikir Teoritis



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini

Dalam kerangka pikir teoritis tersebut menggambarkan bahwa kinerja perilaku tenaga penjual dipengaruhi oleh variabel independen yaitu orientasi belajar, *role stress* dan pengendalian perilaku oleh manajer penjualan. Kinerja perilaku tenaga penjual dan orientasi pelanggan mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual.

2.4. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.4.1.
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Keterangan
1. Orientasi Belajar (Sujan et. al., 1994)	Cara pandang seseorang yang menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya.
2. <i>Role Stress</i> (Flaherty et. al., 1999)	Situasi yang mempengaruhi secara negatif kinerja seorang tenaga penjualan yang disebabkan adanya ketidaksesuaian yang muncul dari peraturan-peraturan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan dan adanya ketidakjelasan tugas yang diberikan oleh perusahaan melalui para manajernya terhadap tenaga penjualannya.
3. Pengendalian Perilaku Oleh Manajer Penjualan (Baldauf et. al., 2001)	Tingkatan dari aktivitas manajer penjualan dalam memonitor kerja tenaga penjual di lapangan, membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan, dan mengevaluasi kualitas presentasi tenaga penjual.
4. Kinerja Perilaku Tenaga Penjual (Baldauf et. al., 2001)	Aktivitas dan strategi tenaga penjualan dalam membangun hubungan yang efektif dan presentasi yang efektif pada calon pembeli dan pelanggannya, serta mempertahankan pelanggannya.
5. Kinerja Hasil Tenaga Penjual (Cravens et. al., 1993; Jaworski dan Kohli, 1991)	Hasil kerja tenaga penjual dalam memenuhi target penjualan tiap bulan, meningkatkan hasil penjualan tiap bulan, dan meningkatkan jumlah produk yang terjual tiap bulan.
6. Orientasi Pelanggan (Keillor et. al., 2000)	Orientasi kepada pelanggan (<i>customer orientation</i>) menunjuk pada kemampuan tenaga penjual dalam menerapkan konsep pemasaran yaitu dengan berusaha membantu pelanggan dalam membuat suatu keputusan pembelian, dimana keputusan yang diambil tersebut diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Sumber : Jaworski dan Kohli, 1991; Cravens et. al., 1993; Flaherty et. al., 1999; Sujan et. al., 1994; Baldauf et. al., 2001; Keillor et. al., 2000.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Data Primer

Dalam penelitian ini jenis data empiris ini didapat langsung dari penyebaran daftar pertanyaan atau kuesioner. Terdapat 25 butir pertanyaan baik tertutup maupun terbuka yang ditujukan kepada tenaga penjual perusahaan rokok PT. Gentong Gotri Semarang.

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga penjual rokok pada perusahaan rokok PT. Gentong Gotri Semarang. Jumlah populasi tenaga penjual sebesar 282 orang yang tersebar pada beberapa daerah penjualan di provinsi Jawa Barat dan Banten yaitu : Bekasi, Bogor, Subang, Karawang, Serang, Labuhan, Tangerang dan Rangkas Bitung.

3.2.2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *accidental sampling*. Alasan dipilihnya *accidental sampling* sebagai teknik pengambilan sampel dari penelitian ini, karena lokasi populasi yang ada tersebar di provinsi Jawa Barat dan Banten. Sehingga tehnik *accidental*

sampling merupakan tehnik yang paling cocok, sebagaimana yang diterangkan oleh Sugiyono (1999, p.77).

Langkah - langkah pengambilan sampel dengan metode *accidental sampling* adalah sebagai berikut :

1. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga penjual pada perusahaan rokok PT. Gentong Gotri Semarang di provinsi Jawa Barat dan Banten.
2. Kuesioner dikirim ke masing-masing perwakilan penjualan dan diterima kembali oleh peneliti melalui surat pos.

Sedangkan untuk menentukan jumlah sampel minimum dapat dilakukan dengan cara lain diantaranya menurut Rao (1996, p.30) adalah dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{Z^2}{4 (MOE)^2} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

Z = Tingkat signifikansi yang diterima (5%)

MOE = Margin of error maximum, yaitu kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi, umumnya diambil 10%.

Berdasarkan rumus di atas, jumlah sampel minimum dalam penelitian ini dengan menggunakan margin of error sebesar 10% dan tingkat signifikansi 5% adalah :

$$n = \frac{1,96^2}{4 (10\%)^2}$$

$$n = 96.04$$

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan ke peneliti. Kepada responden akan dibagikan kuesioner yang dikembangkan khusus untuk penelitian ini. Kuesioner yang akan dibagikan kepada responden terdiri dari dua bagian yaitu :

- 1) Bagian pertama terdiri dari pertanyaan - pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden.
- 2) Bagian kedua digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1 - 10 dimana skala 1 diberi skor Tidak Pernah (TP) dan skala 10 diberi skor Selalu (S).

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban tidak pernah atau selalu

Tidak Pernah									Selalu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.4. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model persamaan struktural / SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, p.6).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknis analisis, yaitu :

1. Analisis faktor konfirmasi (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.

Menurut Ferdinand (2000, p.34), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan :

1. Pengembangan Model

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal ini yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui sebuah

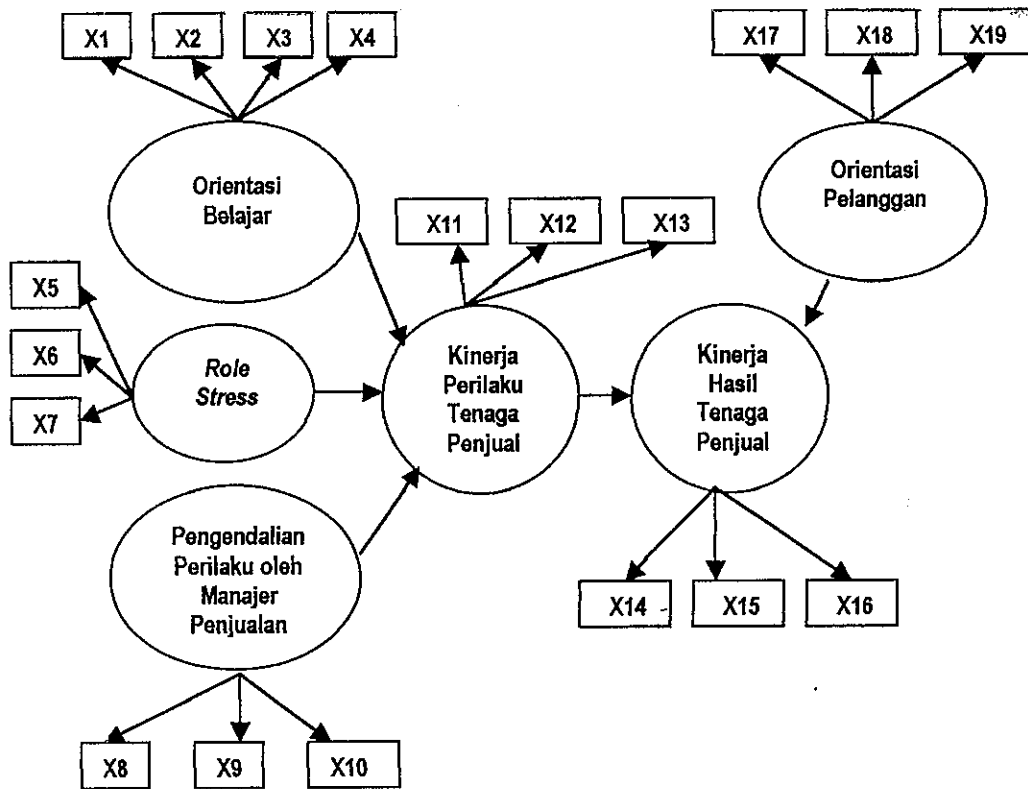
pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, akan tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab akibat (kausal), dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variasi yang lain. Pada penelitian ini ada beberapa variabel untuk mengukur faktor - faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perilaku, kinerja hasil tenaga penjualan.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan pada sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan - hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk lainnya. Sedangkan garis - garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Gambar 3.1.
Path Analysis



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 3.1.

Dimensi-dimensi dari variabel serta pengukurannya

Variabel	Dimensi	Pengukuran
Orientasi Belajar	<p>X1 = Keinginan untuk menjadi lebih baik</p> <p>X2 = Keinginan untuk mengetahui hal-hal baru</p> <p>X3 = Berusaha untuk menambah pengalaman</p> <p>X4 = Berupaya untuk meningkatkan kemampuan</p>	10 skala pengukuran pada 4 indikator untuk mengukur Orientasi belajar.

<i>Role stress</i>	X5 = Tidak ada dukungan sarana bagi tenaga penjual dalam bekerja X6 = Perbedaan cara melaksanakan pekerjaan X7 = Ketidakpastian wewenang tenaga penjualan dalam bekerja	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur <i>role stress</i> .
Pengendalian perilaku oleh manajer Penjualan	X8 = Memonitor kerja tenaga penjual di lapangan X9 = Membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan X10 = Mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjual	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur pengendalian perilaku oleh manajer penjualan.
Kinerja perilaku tenaga penjual	X11 = Membangun hubungan efektif dengan pelanggan X12 = Melakukan presentasi efektif kepada pelanggan X13 = Mempertahankan pelanggan	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur kinerja perilaku tenaga penjual.
Kinerja hasil tenaga penjual	X14 = Memenuhi target penjualan tiap bulan X15 = Meningkatkan rata-rata hasil penjualan tiap bulan X16 = Meningkatkan jumlah produk yang terjual tiap bulan	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur kinerja hasil tenaga penjual.
Orientasi Pelanggan	X17 = Pemberian informasi X18 = Penawaran terbaik X19 = Penyelesai masalah	10 skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur orientasi pelanggan.

Sumber : Konstruk yang dikembangkan, 2004

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ferdinand, 2000, p.41), yaitu :

- a. Konstruk Eksogen (*Exogeus Constructs*), yang dikenal juga sebagai “*source variabel*” atau “*independent variabel*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

a. **Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*)**,

yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

b. **Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)**

Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.2
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (Model Pengukuran)	Konsep Endogenous (Model Pengukuran)
X1 = λ Orientasi Belajar + e1 X2 = λ Orientasi Belajar + e2 X3 = λ Orientasi Belajar + e3 X4 = λ Orientasi Belajar + e4	X11 = λ Kinerja Perilaku Tenaga penjual + e11 X12 = λ Kinerja Perilaku Tenaga penjual + e12 X13 = λ Kinerja Perilaku Tenaga penjual + e13
X5 = λ Role Stress + e5 X6 = λ Role Stress + e6 X7 = λ Role Stress + e7	X14 = λ Kinerja Hasil Tenaga penjual + e14 X15 = λ Kinerja Hasil Tenaga penjual + e15 X16 = λ Kinerja Hasil Tenaga penjual + e16
X8 = λ Pengendalian Perilaku Oleh Manajer Penjualan + e8 X9 = λ Pengendalian Perilaku Oleh Manajer Penjualan + e9 X10 = λ Pengendalian Perilaku Oleh Manajer Penjualan + e10	
X17 = λ Orientasi Pelanggan + e17 X18 = λ Orientasi Pelanggan + e18 X19 = λ Orientasi Pelanggan + e19	

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

Tabel 3.3.
Model Struktural

Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	γ_1 Orientasi Belajar + γ_2 Role Stress + γ_3 Pengendalian Perilaku Oleh Manajer Penjualan + Z1
Kinerja Hasil Tenaga Penjual	β_1 Kinerja Perilaku Tenaga penjual + β_2 Orientasi Pelanggan + Z2

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2004

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi serta model yang dibangun

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians atau matrik kovarians atau pula matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et. al. 1996 (dalam Ferdinand, 2000, p.46) menyarankan agar dalam penggunaan

asumsi-asumsi metodologi dimana error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matrik korelasi.

Untuk ukuran sampel, Hair et. al., 1996 (dalam Ferdinand, 2000, p.47) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Sedangkan ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap indikator. Bila estimasi parameternya berjumlah 18, maka jumlah sampel minimum adalah 100 responden.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi *criteria Goodness – of – fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness- of - fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas, linieritas, *outliers* dan *multikolinearity* serta *singularity*. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-of value* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu :

χ^2 - *Chi - Square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai χ^2 - *Chi - Square* nya semakin rendah. Semakin kecil nilai χ^2 maka semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et. al., 1996 dalam Ferdinand, 2000, p.55).

RMSEA (*The Mean Square of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et. al., 1995 dalam Ferdinand, 2000, p.56); yang mana nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Codeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000, p.56).

GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah suatu 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*.

AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et. al., 1995; Hulland et. al., 1996 dalam Ferdinand, 2000, p.57).

CMN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut relatif. Bila nilai χ^2 relatif

kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p.58).

TLI (*Tucker Lewis Index*) yang merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana model $\geq 0,95$ (Hair et. al., 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p.59).

CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1 berarti mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p.60). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Tabel 3.4.
Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness of-fit Indices)

Goodness Of Fit Index	- Cut-off Value
X ² – Chi – Square Significancy Probability	Diharapkan kecil $\geq 0,05$
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 : Ferdinand, 2002

7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Tahap paling akhir adalah menginterpretasikan suatu model dan memodifikasikan model bagi beberapa model yang tidak memenuhi syarat dalam pengujian yang dilakukan. Menurut Hair et. al. dalam Ferdinand (2000, p.64) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan akan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5% apabila jumlah residual lebih dari

2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai yang dihasilkan model cukup besar yaitu $\geq 2,58$, maka cara lain dalam modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah tenaga penjual perusahaan rokok PT. Gentong Gotri Semarang. Jumlah seluruh tenaga penjual 282 orang yang tersebar dalam 8 daerah (rayon) penjualan di propinsi Jawa Barat dan Banten. Masing-masing rayon terdiri dari seorang kepala rayon, seorang tenaga administrasi, beberapa pengawas, salesman dan kanvaser. Kepala rayon bertanggungjawab atas pengelolaan distribusi, penjualan dan sumberdaya rayon. Kebijakan perusahaan dalam hal pengelolaan sumberdaya manusia khususnya tenaga penjual baik salesman maupun kanvaser melalui kepala rayon agar etos kerja tenaga penjual selalu tinggi. Perusahaan hanya menerima tenaga penjual yang mempunyai motivasi tinggi untuk bekerja diantaranya harus mempunyai orientasi belajar dan orientasi pelanggan yang kuat. Seorang Kepala rayon dituntut menjaga dan meningkatkan semangat dan kinerja tenaga penjual dengan mengurangi konflik serta mengelola aktivitas tenaga penjual lebih efisien dan efektif dalam bekerja agar tujuan perusahaan dapat dicapai.

4.2. Proses Analisa Data dan Pengujian Model Penelitian

Dalam penelitian ini teknik analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* yang terdiri dari 7 tahap yaitu :

4.2.1. Pengembangan Model

Telaah pustaka yang mendalam untuk mendapatkan justifikasi teoritis bagi kerangka pemikiran (model) dalam penelitian ini telah diuraikan pada BAB II. Teknik analisis SEM digunakan untuk mengkonfirmasikan kerangka pemikiran teoritis (model penelitian) tersebut melalui data empirik.

4.2.2. Menyusun Diagram alur (*Path Diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian telah digambarkan pada Gambar 3.1 pada BAB III yang dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada Bab II.

4.2.3. Model Pengukuran dan Model Struktural

Model pengukuran (*measurement model*) dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai suatu proses pemodelan yang digunakan untuk melakukan konfirmasi pada dimensi-dimensi yang digunakan, yaitu variabel orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, kinerja perilaku tenaga penjual, orientasi pelanggan dan kinerja hasil tenaga penjual. Sementara model model struktural (*structural model*) yang digunakan untuk menggambarkan model kausalitas dengan hubungan yang berjenjang antara variabel orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, kinerja perilaku tenaga penjual, orientasi pelanggan dan kinerja hasil tenaga penjual. Persamaan-persamaan pengukuran (*measurement model*) yang dirumuskan dalam Tabel 3.2 pada BAB III dan persamaan-persamaan struktural (*structural model*) dalam penelitian ini telah dirumuskan dalam Tabel 3.3 pada BAB III.

4.2.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Estimasi akan dilakukan dalam dua (2) tahap, yaitu teknik *confirmatory factor analysis* dan teknik *full structural equation modelling* (Ferdinand, 2000, p.165). Teknik *confirmatory factor analysis* pada penelitian ini terbagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu :

1. Teknik *confirmatory factor analysis* untuk variabel-variabel orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, dan orientasi pelanggan. Persamaan-persamaan pengukuran (*measurement model*) dari konstruk eksogen atau variabel independen telah dirumuskan pada BAB III – Tabel 3.2, akan dikonfirmasi lebih lanjut melalui teknik *confirmatory factor analysis* orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, dan orientasi pelanggan.
2. Teknik *confirmatory factor analysis* untuk variabel kinerja perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual. Persamaan-persamaan pengukuran (*measurement model*) dari konstruk endogen atau variabel dependen telah dirumuskan pada BAB III – Tabel 3.2, akan dikonfirmasi lebih lanjut melalui teknik *confirmatory factor analysis* kinerja perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual.

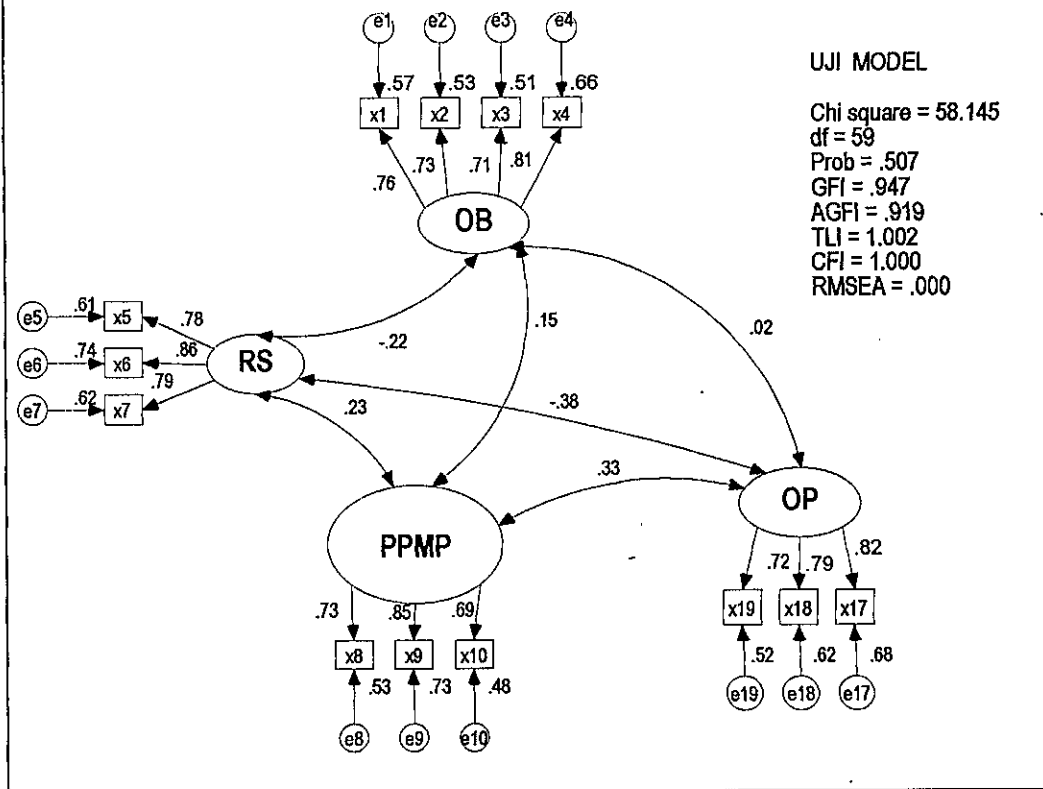
4.2.4.1. Teknik *Confirmatory Factor Analysis* Orientasi Belajar, *Role Stress*, Pengendalian Perilaku Oleh Manajer Penjualan dan Orientasi Pelanggan

Tujuan dari teknik *confirmatory factor analysis* orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan dan orientasi pelanggan adalah sebagai berikut :

1. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan, yaitu :
 - Keinginan untuk menjadi lebih baik (X1), keinginan untuk mengetahui hal-hal baru (X2), berusaha untuk menambah pengalaman (X3), dan berupaya untuk meningkatkan kemampuan (X4) dapat mencerminkan variabel orientasi belajar.
 - Tidak ada dukungan sarana bagi tenaga penjual dalam bekerja (X5), kebijakan tidak tepat yang harus dilaksanakan (X6), dan ketidakpastian wewenang (X7) mencerminkan variabel *role stress*.
 - Memonitor kerja tenaga penjual di lapangan (X8), membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan (X9), dan mengevaluasi kualitas presentasi penjualan (X10) mencerminkan variabel pengendalian perilaku oleh manajer penjualan.
 - Pemberian informasi (X17), penawaran terbaik (X18), dan penyelesaian masalah (X19) mencerminkan variabel orientasi pelanggan.
2. Mengetahui tingkat korelasi antar variabel orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan dan orientasi pelanggan.

Hasil pengujian *confirmatory factor analysis* model 1 disajikan dalam Gambar 4.1, tabel 4.1 dan tabel 4.2 berikut ini :

Gambar 4.1.
Confirmatory Factor Analysis
(Construct Exogen)
Model 1



Sumber : Diolah dari data primer, 2004

Tabel 4.1.
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

	Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
X1 ← OB	1.000	0.756			
X2 ← OB	1.159	0.728	0.139	8.317	0.000
X3 ← OB	1.119	0.711	0.138	8.133	0.000
X4 ← OB	1.336	0.812	0.147	9.099	0.000
X7 ← RS	1.000	0.789			
X6 ← RS	1.039	0.860	0.105	9.853	0.000
X5 ← RS	1.013	0.781	0.107	9.452	0.000
X10 ← PPMP	1.000	0.694			
X9 ← PPMP	1.126	0.852	0.144	7.807	0.000
X8 ← PPMP	0.879	0.725	0.117	7.497	0.000
X17 ← OP	1.000	0.823			
X18 ← OP	0.871	0.787	0.101	8.629	0.000
X19 ← OP	0.786	0.719	0.096	8.218	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.2.
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil analisis	Evaluasi Model
Chi-Square (df = 59)	< 77.931	58.145	Baik
Probability	≥ 0.05	0.507	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.000	Baik
GFI	≥ 0.90	0.947	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.919	Baik
TLI	≥ 0.95	1.002	Baik
CFI	≥ 0.95	1.000	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah

Berdasarkan gambar 4.1, tabel 4.1 dan tabel 4.2 di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Nilai *standardized loading data* variabel orientasi belajar berada pada rentang nilai 0,71 – 0,81, menunjukkan bahwa variabel orientasi belajar dibentuk melalui dimensi X1, X2, X3, dan X4. Nilai *standardized loading data* variabel *role stress* berada pada rentang nilai 0,78 – 0,86, sehingga dimensi X5, X6, dan X7 dapat mencerminkan variabel *role stress*. Sedangkan *standardized*

loading data variabel pengendalian perilaku oleh manajer penjualan berada pada rentang nilai 0,69 – 0,85, sehingga dimensi X8, X9, dan X10 dapat mencerminkan variabel pengendalian perilaku oleh manajer penjualan. Sementara itu, *standardized loading data* variabel orientasi pelanggan berada pada rentang nilai 0,72 – 0,82, sehingga dimensi X17, X18, dan X19 dapat mencerminkan variabel orientasi pelanggan.

- Nilai korelasi antar variabel orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan dan orientasi pelanggan paling tinggi sebesar -0,22; 0,23; -0,38; 0,33; 0,15; dan 0,02. Ini menunjukkan bahwa tingkat estimasi koefisien korelasi masih dibawah ambang batas yang disyaratkan yaitu <0,90 (Ferdinand, 2000, p.50).
- Indeks-indeks kesesuaian model seperti χ^2 – chi-square (58,145), probability (0,507), GFI (0,947), AGFI (0,919), TLI (1,002), CFI (1,000) dan RMSEA (0,000) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima. Nilai AGFI identik dengan r^2 dalam regresi linier berganda maka nilai AGFI sebesar 0,919 masih cukup besar karena ini menunjukkan bahwa sumbangan variabel orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan dan orientasi pelanggan terhadap variasi variabel kinerja hasil tenaga penjual sebesar 91,90 %, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang lain. Nilai AGFI berada pada rentang nilai 0 – 1, dimana nilai 0, menunjukkan poor fit dan nilai 1 menunjukkan better fit (Arbuckle, 1999 dalam Ferdinand, 2000, p.58).

UPT-PUSTAK-UNDIP

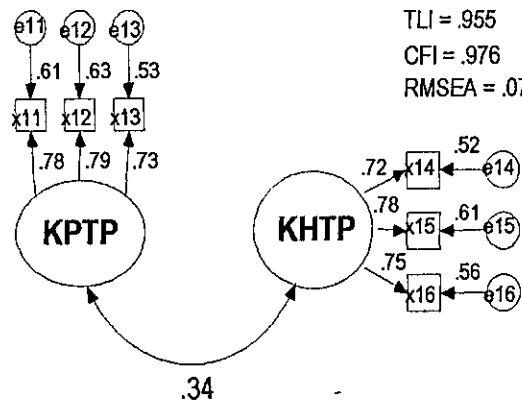
4.2.4.2 Teknik *Confirmatory Factor Analysis* Kinerja Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Hasil Tenaga Penjual

Tujuan dari teknik *confirmatory factor analysis* kinerja perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual adalah sebagai berikut :

1. Mengkonfirmasi apakah dimensi yang digunakan, yaitu :
 - Membangun hubungan efektif dengan pelanggan (X11), melakukan presentasi efektif kepada pelanggan (X12), dan mempertahankan pelanggan (X13) dapat mencerminkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual.
 - Memenuhi target penjualan tiap bulan (X14), Meningkatkan rata-rata hasil penjualan tiap bulan (X15), dan Meningkatkan jumlah produk yang terjual tiap bulan (X16) dapat mencerminkan variabel kinerja hasil tenaga penjual.
2. Mengetahui tingkat korelasi antar variabel kinerja perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengujian *confirmatory factor analysis* model 2 disajikan dalam Gambar.4.2, tabel 4.3 dan tabel 4.4 berikut ini :

Gambar 4.2.
Confirmatory Factor Analysis
(Construct Indogen)
Model 2



UJI MODEL
 Chi square = 15.014 MODEL
 df = 8
 Prob = .059
 GFI = .968
 AGFI = .917
 TLI = .955
 CFI = .976
 RMSEA = .077

Sumber : Diolah dari data primer, 2004

Tabel 4.3.
Standardized Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

	Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
X11 ← KPTP	1.000	0.780			
X12 ← KPTP	1.094	0.794	0.134	8.159	0.000
X13 ← KPTP	0.803	0.726	0.102	7.899	0.000
X14 ← KHTP	1.000	0.719			
X15 ← KHTP	1.112	0.780	0.150	7.406	0.000
X16 ← KHTP	1.151	0.748	0.156	7.356	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah

Tabel 4.4.
 Hasil Pengujian Kelayakan Model
 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Endogen

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil analisis	Evaluasi Model
Chi-Square (df=8)	< 15.507	15.014	Baik
Probability	≥ 0.05	0.059	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.077	Baik
GFI	≥ 0.90	0.968	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.917	Baik
TLI	≥ 0.95	0.955	Baik
CFI	≥ 0.95	0.976	Baik

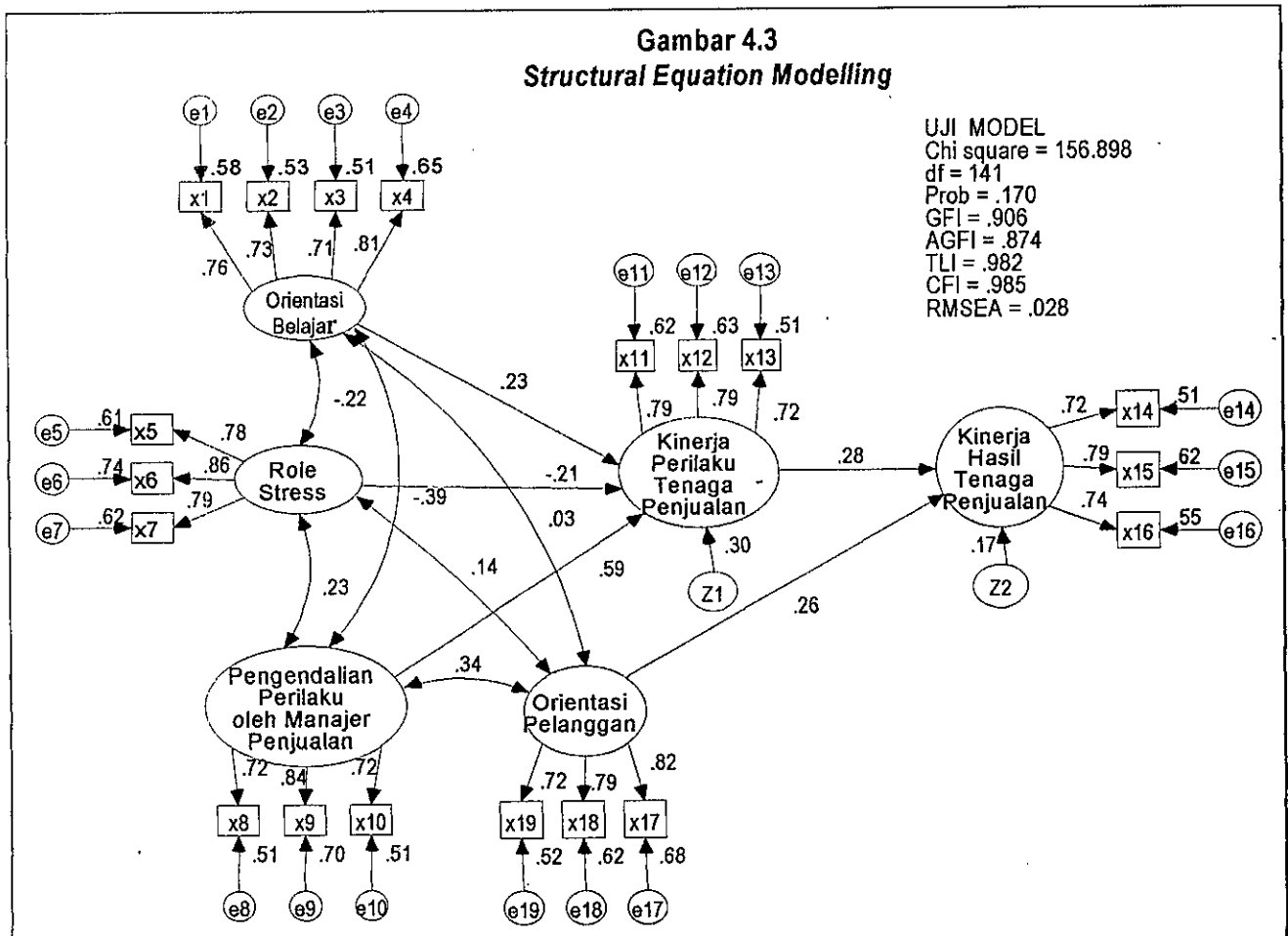
Sumber : Data penelitian yang diolah

Berdasarkan gambar 4.2, tabel 4.3 dan tabel 4.4 di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Nilai *standardized loading data* variabel kinerja perilaku tenaga penjual berada pada rentang nilai 0,73 – 0,79, menunjukkan bahwa variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk melalui dimensi X11, X12, dan X13. Sedangkan *standardized loading data* variabel kinerja hasil tenaga penjual berada pada rentang nilai 0,72 – 0,78, sehingga dimensi X14, X15, dan X16 dapat mencerminkan variabel kinerja hasil tenaga penjual.
- Nilai koefisien estimasi korelasi antar variabel kinerja perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual sebesar 0,34, masih dibawah ambang batas yang disyaratkan yaitu <0,90 (Ferdinand, 2000, p.50).
- Indeks-indeks kesesuaian model seperti χ^2 – chi-square (15,014), probability (0,059), GFI (0,968), AGFI (0,917), TLI (0,955), CFI (0,976) dan RMSEA (0,077) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima. Nilai AGFI berada pada rentang nilai 0 – 1, dimana nilai 0, menunjukkan *poor fit* dan nilai 1 menunjukkan *better fit* (Arbuckle, 1999 dalam Ferdinand, 2000, p.58).

4.2.4.3. Teknik Full Structural Equation Modeling (SEM)

Pada tahap ini akan diuji hubungan kausalitas antar variabel yang tercakup dalam model penelitian. Hasil pengujian *Structural Equation Modelling* disajikan dalam gambar 4.3, tabel 4.5, dan tabel 4.6



Sumber : Data penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.5.
Standardized Regression Weight Full SEM

	Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P
KPTP ← OB	0.466	0.227	0.214	2.176	0.030
KPTP ← RS	-0.230	-0.214	0.103	-2.233	0.026
KPTP ← PPMP	0.661	0.585	0.137	4.839	0.000
KHTP ← KPTP	0.216	0.278	0.079	2.717	0.007
KHTP ← OP	0.178	0.257	0.070	2.544	0.011
X1 ← OB	1.000	0.760			
X2 ← OB	1.154	0.728	0.138	8.359	0.000
X3 ← OB	1.117	0.713	0.136	8.187	0.000
X4 ← OB	1.321	0.807	0.145	9.112	0.000
X7 ← RS	1.000	0.786			
X6 ← RS	1.045	0.832	0.106	9.882	0.000
X5 ← RS	1.017	0.782	0.108	9.456	0.000
X10 ← PPMP	1.000	0.717			
X9 ← PPMP	1.067	0.836	0.128	8.320	0.000
X8 ← PPMP	0.839	0.715	0.109	7.659	0.000
X11 ← KPTP	1.000	0.790			
X12 ← KPTP	1.076	0.792	0.126	8.560	0.000
X13 ← KPTP	0.782	0.717	0.097	8.061	0.000
X14 ← KHTP	1.000	0.716			
X15 ← KHTP	1.128	0.788	0.152	7.438	0.000
X16 ← KHTP	1.140	0.738	0.155	7.334	0.000
X17 ← OP	1.000	0.823			
X18 ← OP	0.870	0.786	0.099	8.748	0.000
X19 ← OP	0.789	0.721	0.095	8.306	0.000

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2004

Tabel 4.6.
Goodness of Fit Indices
Full Model SEM

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	Kecil (< 169,711)	156,898	Baik
Probability	≥ 0.05	0.170	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.028	Baik
GFI	≥ 0.90	0.906	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.874	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.982	Baik
CFI	≥ 0.95	0.985	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2004

Dari gambar 4.3, tabel 4.5 dan tabel 4.6 di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- ∞ Indeks-indeks kesesuaian model seperti χ^2 - chi-square (156,898), probability (0,170), GFI (0,906), AGFI (0,874), TLI (0,982), CFI (0,985) dan RMSEA (0,028) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima meskipun AGFI (0,874) diterima secara marginal (nilai AGFI yang disyaratkan adalah ≥ 0.90 (Hair et. al., 1995 dalam Ferdinand, 2003, p.57). Meskipun AGFI diterima secara marginal, akan tetapi karena AGFI identik dengan r^2 dalam regresi linier berganda maka nilai AGFI sebesar 0,874 akan menunjukkan bahwa sumbangan variabel orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, orientasi pelanggan dan kinerja perilaku tenaga penjual terhadap variasi variabel kinerja hasil tenaga penjual sebesar 87,40 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel yang lain. Sehingga masih dapat dikatakan bahwa nilai AGFI masih cukup tinggi untuk memberikan sumbangan terhadap variasi variabel kinerja hasil tenaga penjual. Nilai AGFI berada pada rentang nilai 0–1. Nilai 0 menunjukkan *poor fit* sedangkan nilai 1 menunjukkan *better fit* (Arbuckle, 1999 dalam Ferdinand, 2002, p.58).
- ∞ Tingkat korelasi antar variabel orientasi belajar, *role stress*, pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, orientasi pelanggan, kinerja perilaku tenaga penjual dan kinerja hasil tenaga penjual berada pada rentang nilai -0,21 – 0,59, sehingga masih di bawah ambang batas tingkat korelasi yang disyaratkan yaitu $< 0,90$ (Ferdinand, 2000, p.50).

- ∞ Nilai C.R $\geq 1,96$ dengan tingkat signifikansi 5% mengindikasikan diterimanya seluruh model hipotesis dalam penelitian ini (H1 – H5) atau dengan kata lain seluruh hipotesis mengenai hubungan kausalitas seperti yang tersaji dalam model penelitian ini dapat diterima.

4.2.5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian tidak ada problem identifikasi. Hal tersebut dapat dilihat dari tingkat korelasi antar koefisien estimasi yang berada di bawah ambang batas yang disyaratkan $< 1,00$ *varians error* positif, dan kemampuan program dalam menghasilkan matriks informasi.

4.2.6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

4.2.6.1. Asumsi SEM

Terdapat tiga (3) asumsi dalam analisis SEM, yaitu :

1. *Outlier*

Terdapat dua (2) cara pengevaluasian *outliers*, yaitu :

➤ *Outlier Univariate*

Penentuan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dilakukan dengan mengkonversi nilai data penelitian ke dalam nilai *z-score*, yang mempunyai rata-rata = nol (0) dan standar deviasi = satu (1). Apabila *z-score* ≥ 3 , maka termasuk *outliers*. Tabel 4.7 berikut ini merupakan hasil statistik deskriptif setelah semua data dikonversikan menjadi *z-score*.

Tabel 4.7
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore (X1)	150	-2,50034	1,20082	,0000000	1,0000000
Zscore (X2)	150	-1,79683	1,27759	,0000000	1,0000000
Zscore (X3)	150	-1,94239	1,16820	,0000000	1,0000000
Zscore (X4)	150	-1,81157	1,16364	,0000000	1,0000000
Zscore (X5)	150	-1,47366	1,79629	,0000000	1,0000000
Zscore (X6)	150	-1,54530	1,96674	,0000000	1,0000000
Zscore (X7)	150	-1,18205	2,16337	,0000000	1,0000000
Zscore (X8)	150	-2,08687	1,72129	,0000000	1,0000000
Zscore (X9)	150	-2,09220	1,40257	,0000000	1,0000000
Zscore (X10)	150	-2,39077	1,45154	,0000000	1,0000000
Zscore (X11)	150	-2,19151	1,55822	,0000000	1,0000000
Zscore (X12)	150	-1,98896	1,50045	,0000000	1,0000000
Zscore (X13)	150	-2,75244	1,59352	,0000000	1,0000000
Zscore (X14)	150	-2,20947	1,43252	,0000000	1,0000000
Zscore (X15)	150	-2,67058	1,59098	,0000000	1,0000000
Zscore (X16)	150	-2,55415	1,39557	,0000000	1,0000000
Zscore (X17)	150	-1,94960	1,53183	,0000000	1,0000000
Zscore (X18)	150	-2,14565	1,67828	,0000000	1,0000000
Zscore (X19)	150	-2,31756	1,55221	,0000000	1,0000000
Valid N (listwise)					

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2004

Dari tabel 4.7 di atas, dapat disimpulkan bahwa data penelitian tidak terdapat *outliers univariate*, karena tidak terdapat nilai z-score ≥ 3 .

➤ **Outlier Multivariate**

Uji terhadap *outliers multivariate* menggunakan kriteria jarak *Mahalanobis* pada tingkat $p < 0,001$ (Ferdinand, 2000, h.175). Penelitian ini menggunakan 19 indikator, dimana semua kasus yang mempunyai *Mahalanobis Distance* $> \chi^2 (19; 0,001) = 43,820$ merupakan *outliers*. Berdasarkan kriteria tersebut, terlihat ada 2 kasus yang mempunyai *Mahalanobis Distance* $> 43,820$. Namun menurut Ferdinand (2000, p.108), apabila terdapat *outliers* 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. Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis maksimal 33,618 dan minimal adalah 16,862, sehingga dapat disimpulkan tidak ditemukan adanya outlier.

2. Evaluasi Normalitas data

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria $c.r \leq +2,58$ atau $c.r \geq -2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Pada tabel 4.8, nilai *critical ratio* untuk semua indikator variabel berada pada rentang nilai $c.r \leq +2,58$ atau $c.r \geq -2,58$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Hasil uji normalitas data dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini :

Tabel 4.8
Normalitas Data

indikator	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X19	4	10	-0.321	-1.607	-0.814	-2.034
X18	4	10	-0.464	-2.318	-0.607	-1.519
X17	4	10	-0.409	-2.045	-0.804	-2.010
X16	4	10	-0.396	-1.978	-0.532	-1.329
X15	4	10	-0.394	-1.970	-0.138	-0.344
X14	5	10	-0.404	-2.018	-0.513	-1.282
X13	4	10	-0.344	-1.720	-0.467	-1.167
X12	4	10	-0.253	-1.266	-0.900	-2.250
X11	4	10	-0.466	-2.329	-0.538	-1.345
X8	5	10	0.458	2.291	-0.131	0.327
X9	5	10	-0.485	-2.425	-0.311	-0.779
X10	4	10	-0.337	-1.684	-0.610	-1.526
X5	4	9	-0.104	-0.520	-0.979	-2.448
X6	4	9	0.050	0.252	-1.003	-2.508
X7	4	9	0.464	2.318	-0.852	-2.130
X4	7	10	-0.476	-2.379	-0.841	-2.103
X3	7	10	-0.511	-2.553	-0.679	-1.699
X2	7	10	-0.491	-2.456	-0.706	-1.766
X1	7	10	-0.428	-2.139	-0.477	-1.192
multivariate					11.726	2.542

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnik dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000, p.109).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matriks kovarians sampelnya adalah sebesar $2,3182e+001 = 23,182$ dan angka tersebut sangat jauh dari nol (hasil output matriks kovarians sampel dapat dilihat pada lampiran), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.2.6.2. Evaluasi atas Kriteria *Goodness of Fit*

Indeks-indeks *goodness of fit* yang dihasilkan dari penelitian ini adalah dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini :

Tabel 4.9
Goodness of Fit Indices
Full Model SEM

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	Kecil ($< 169,711$)	156,898	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,170	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,028	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,906	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,874	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,985	Baik

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2004

Kesimpulan dari tabel 4.9 adalah bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.

4.2.6.3. Uji Reliabilitas dan *Variance Extracted*

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah > 0,70. Sementara criteria nilai *variance extracted* yang direkomendasikan berada pada tingkat paling sedikit 0,50 (Ferdinand, 2000, p.63). Adapun uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus berikut ini :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots(2)$$

Dimana :

- *Standart loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - (\text{standard loading})^2$.

Hasil uji reliabilitas dan *variance extracted* dari penelitian ini dapat dilihat berikut ini :

Sum of Standardized Loading

❖ Orientasi belajar	:	0,760 + 0,728 + 0,713 + 0,807	=	3,008
❖ <i>Role stres</i>	:	0,786 + 0,862 + 0,782	=	2,430
❖ Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan	:	0,717 + 0,836 + 0,715	=	2,268

* Kinerja perilaku tenaga penjual	:	$0,790 + 0,792 + 0,717$	=	2,299
* Orientasi pelanggan	:	$0,823 + 0,786 + 0,721$	=	2,330
* Kinerja hasil tenaga penjual	:	$0,716 + 0,788 + 0,738$	=	2,242

Sum of Measurement Error

* Orientasi belajar	:	$[(1-0,760^2) + (1-0,728^2) + (1-0,713^2) + (1-0,807^2)]$	=	1,733
* Role stress	:	$[(1-0,786^2) + (1-0,862^2) + (1-0,782^2)]$	=	1,028
* Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan	:	$[(1-0,717^2) + (1-0,836^2) + (1-0,715^2)]$	=	1,276
* Kinerja perilaku tenaga penjual	:	$[(1-0,790^2) + (1-0,792^2) + (1-0,717^2)]$	=	1,235
* Orientasi pelanggan	:	$[(1-0,823^2) + (1-0,786^2) + (1-0,721^2)]$	=	1,185
* Kinerja hasil tenaga penjual	:	$[(1-0,716^2) + (1-0,788^2) + (1-0,738^2)]$	=	1,322

Reliability Computation

* Orientasi belajar	:	$\frac{3,008^2}{3,008^2 + 1,733}$	=	0,839
* Role stress	:	$\frac{2,430^2}{2,430^2 + 1,028}$	=	0,852
* Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan	:	$\frac{2,268^2}{2,268^2 + 1,276}$	=	0,801
* Kinerja perilaku tenaga penjual	:	$\frac{2,299^2}{2,299^2 + 1,235}$	=	0,811
* Orientasi pelanggan	:	$\frac{2,330^2}{2,330^2 + 1,185}$	=	0,821
* Kinerja hasil tenaga penjual	:	$\frac{2,242^2}{2,242^2 + 1,322}$	=	0,792

Disamping itu dalam penelitian ini dilakukan pula pengukuran mengenai *variance extracted* yang menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstasi oleh konstruk latent yang dikembangkan. Adapun nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,5$ dan rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.64) :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum e_j} \dots\dots\dots(3)$$

Sum of Square Standart Loading

✦ Orientasi belajar	:	$0,760^2 + 0,728^2 + 0,713^2 + 0,807^2$	=	2,267
✦ Role stres	:	$0,786^2 + 0,862^2 + 0,782^2$	=	1,972
✦ Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan	:	$0,717^2 + 0,836^2 + 0,715^2$	=	1,724
✦ Kinerja perilaku tenaga penjual	:	$0,790^2 + 0,792^2 + 0,717^2$	=	1,765
✦ Orientasi pelanggan	:	$0,823^2 + 0,786^2 + 0,721^2$	=	1,815
✦ Kinerja hasil tenaga penjual	:	$0,716^2 + 0,788^2 + 0,738^2$	=	1,678

Variance Extracted Computation

✦ Orientasi belajar	:	$\frac{2,267}{2,267 + 1,733}$	=	0,567
✦ Role stress	:	$\frac{1,972}{1,972 + 1,028}$	=	0,657
✦ Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan	:	$\frac{1,724}{1,724 + 1,276}$	=	0,575
✦ Kinerja perilaku tenaga penjual	:	$\frac{1,765}{1,765 + 1,235}$	=	0,588

$$\# \text{ Orientasi pelanggan} : \frac{1,815}{1,815 + 1,185} = 0,605$$

$$\# \text{ Kinerja hasil tenaga penjual} : \frac{1,678}{1,678 + 1,322} = 0,559$$

Tabel 4.10
Uji Reliabilitas dan *Variance Extracted*

Variabel	Standar Loading	Measurement Error	Reliabilitas	Square Std Loading	Variance Extracted
Orientasi Belajar	3,008	1,733	0,839	2,267	0,567
Role Stress	2,430	1,028	0,852	1,972	0,657
Pengendalian Perilaku Oleh Manajer Penjualan	2,268	1,276	0,801	1,724	0,575
Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan	2,299	1,235	0,811	1,765	0,588
Orientasi Pelanggan	2,330	1,185	0,821	1,815	0,605
Kinerja Hasil Tenaga Penjual	2,242	1,322	0,792	1,678	0,559

Sumber : Diolah dari data primer, 2004

Uraian untuk hasil perhitungan di atas adalah sebagai berikut :

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, diperoleh hasil bahwa tingkat reliabilitas pada masing-masing variabel $\geq 0,70$ dan tingkat variance extracted pada masing-masing variabel $\geq 0,50$

4.2.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Nilai residual $\geq 2,58$ atau $\leq -2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%. Apabila ditemukan residual value $\geq 2,58$ atau $\leq -2,58$, maka diperlukan modifikasi terhadap model yang diuji (Ferdinand, 2000, p.65). *Standardized residual covariance matrix* yang dihasilkan dari data penelitian ini disajikan pada tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11.
Standardized Residual Covariance

	X19	X18	X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X6	X9	X10	X5	X6	X7	X4	X3	X2	X1
X19	0.000	0.111	-0.086	0.230	0.704	0.040	1.828	0.579	0.330	1.239	-0.280	-0.278	0.425	0.124	0.462	-0.540	-1.856	-0.883	-1.316
X18	0.111	0.000	-0.012	-0.349	0.292	0.263	1.249	-0.027	1.118	0.466	-0.461	-0.983	-0.233	0.047	-0.229	-0.133	-0.731	1.122	-0.553
X17	-0.086	-0.012	0.000	-0.456	0.614	0.130	1.241	0.302	0.587	1.100	-0.098	-0.704	0.462	-0.070	0.184	0.784	-0.599	1.276	0.351
X16	0.230	-0.349	-0.456	0.040	0.006	0.209	1.470	0.254	-1.229	0.050	-0.310	-0.732	-1.494	-1.337	-1.050	0.219	1.365	1.503	-0.575
X15	0.704	0.292	0.614	0.006	0.045	-0.022	1.001	0.153	0.174	0.216	-0.239	-1.656	-1.286	-1.337	-0.517	0.810	2.426	1.537	0.423
X14	0.040	0.263	0.130	0.209	-0.022	0.037	1.165	-0.151	-1.224	-0.622	-0.743	-2.029	-2.390	-1.506	-1.588	1.567	1.399	2.457	0.296
X13	1.828	1.249	1.241	1.470	1.001	1.165	0.000	-0.063	-0.009	0.361	-0.246	-0.368	0.516	0.679	0.647	-0.001	0.325	-0.029	0.249
X12	0.579	-0.027	0.302	0.254	0.153	-0.151	-0.063	0.000	0.064	-0.772	-0.485	0.948	-1.047	-0.950	-0.526	-0.853	0.110	-1.242	-0.748
X11	0.330	1.118	0.587	-1.229	0.174	-1.224	-0.009	0.064	0.000	-0.662	0.123	1.231	0.661	0.524	0.727	-0.419	0.815	0.853	0.717
X8	1.239	0.466	1.100	0.050	0.216	-0.622	0.361	-0.772	-0.662	0.000	0.280	-0.323	-0.037	0.129	0.736	1.403	0.650	0.239	0.327
X9	-0.280	-0.461	-0.098	-0.310	-0.239	-0.743	-0.246	-0.485	0.123	0.280	0.000	-0.054	-0.079	0.060	-0.218	0.210	0.649	0.324	-0.726
X10	-0.278	-0.983	-0.704	-0.732	-1.656	-2.029	-0.368	0.948	1.231	0.280	-0.054	0.000	0.234	0.055	-0.863	-0.837	-0.145	-0.634	-1.660
X5	0.425	-0.233	0.462	-1.494	-1.286	-2.390	0.516	-1.047	0.661	-0.037	-0.079	0.234	0.000	-0.011	0.014	0.255	-0.050	-0.024	0.617
X6	0.124	0.047	-0.070	-1.337	-1.337	-1.506	-0.001	-0.950	0.524	0.129	0.060	0.055	0.014	0.000	0.000	-0.264	0.048	0.487	0.020
X7	0.462	-0.229	0.184	-1.050	-0.517	-1.588	0.647	-0.526	0.727	0.736	-0.218	-0.863	0.014	0.000	0.000	-0.503	1.007	1.007	-0.473
X4	-0.540	-0.133	0.784	0.219	0.810	1.567	-0.001	-0.853	-0.419	1.403	0.210	-0.837	0.255	0.000	0.000	0.025	0.000	0.175	-0.082
X3	-1.856	-0.731	-0.599	1.365	2.426	1.399	0.325	0.110	0.815	0.650	-0.218	-0.837	-0.050	-0.264	-1.050	0.025	0.000	-0.040	0.128
X2	-0.883	1.122	1.276	1.503	1.537	2.457	-0.029	-1.242	0.853	0.239	0.324	-0.634	-0.024	0.487	1.007	0.175	-0.040	0.000	-0.203
X1	-1.316	-0.553	0.351	-0.575	0.423	0.296	0.249	-0.748	0.717	0.327	-0.726	-1.660	0.617	0.020	-0.473	-0.082	0.128	0.000	0.000

Kesimpulan dari tabel 4.11 adalah tidak terdapat nilai residual $\geq 2,58$ atau $\leq -2,58$.

Oleh karena itu model penelitian ini tidak perlu dimodifikasi.

4.3. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian *Structural Equation Modelling* yang terdapat pada tabel di bawah ini kemudian akan ditelaah lebih lanjut untuk menerima atau tidak menerima hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini.

Tabel 4.12.
Pengujian Hipotesis

	Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KPTP \leftarrow OB	0.466	0.227	0.214	2.176	0.030	
KPTP \leftarrow RS	-0.230	-0.214	0.103	-2.233	0.026	
KPTP \leftarrow PPMP	0.661	0.585	0.137	4.839	0.000	
KHTP \leftarrow KPTP	0.216	0.278	0.079	2.717	0.007	
KHTP \leftarrow OP	0.178	0.257	0.070	2.544	0.011	

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

H1 : Semakin baik orientasi belajar, maka semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif dengan nilai C.R. = 2,176, dimana nilai ini memenuhi syarat C.R. $\geq +1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai p = 0,030 memenuhi syarat $< 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.

H2 : Semakin tinggi *role stress*, maka semakin rendah kinerja perilaku tenaga penjual

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh *role stress* terhadap kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh negatif dengan nilai C.R. = - 2,233, dimana nilai ini memenuhi syarat C.R. \leq -1,96 pada tingkat signifikansi 5% dan nilai p = 0,026 memenuhi syarat $<$ 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.

H3 : Semakin baik pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, maka semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh pengendalian perilaku oleh manajer penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif dengan nilai C.R. = 4,839, dimana nilai ini memenuhi syarat C.R. \geq + 1,96 pada tingkat signifikansi 5% dan nilai p = 0,000 memenuhi syarat $<$ 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

H4 : Semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual, maka semakin baik kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif dengan nilai C.R. = 2,717, dimana nilai ini memenuhi syarat C.R. \geq + 1,96 pada tingkat signifikansi 5% dan nilai p = 0,007 memenuhi syarat $<$ 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa H4 diterima.

H5 : Semakin baik orientasi pelanggan, maka semakin baik kinerja hasil tenaga penjual

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja hasil tenaga penjual berpengaruh positif dengan nilai C.R. = 2,544, dimana nilai ini memenuhi syarat $C.R. \geq + 1,96$ pada tingkat signifikansi 5% dan nilai $p = 0,011$ memenuhi syarat $< 0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis yang terdiri dari beberapa bagian. Bagian pertama berisi ringkasan penelitian kemudian kesimpulan hasil dari pengajuan hipotesis dan dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan mengenai masalah penelitian. Berikutnya akan dipaparkan tentang implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Implikasi manajerial untuk pengembangan kemampuan manajerial akan dijelaskan tentang implikasi praktis. Kendala-kendala peneliti dan hal-hal yang membatasi akan dijelaskan secara khusus pada keterbatasan penelitian. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

5.1. Ringkasan Penelitian

Berdasarkan pemaparan di latar belakang pada Bab I maka dapat diketahui bahwa masih sedikit yang memperhatikan dimensi perilaku dalam aktivitas penjualan dibandingkan dengan kinerja hasil tenaga penjual (Baldauf, A. dan Craven, D.W., 2002, p.1.368) serta adanya konsep penelitian mendatang dari Baldauf et. al., (2001, p.119) untuk memasukkan konsep tambahan terutama masalah organisasi dan lingkungan. Maka penelitian ini berusaha untuk mengintegrasikan pengaruh orientasi belajar, *role stress*, dan pengendalian perilaku oleh manajer penjualan dalam meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual serta dengan orientasi pelanggan untuk meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual.

Penelitian mengenai pengaruh faktor-faktor kinerja perilaku tenaga penjual dan orientasi pelanggan terhadap peningkatan kinerja hasil tenaga penjual, dimana kinerja perilaku tenaga penjual dipengaruhi oleh faktor orientasi belajar, *role stress* dan pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, ini dilakukan pada 150 tenaga penjual PT. Gentong Gotri Semarang.

Hasil penelitian ini seperti sudah dipaparkan pada Bab IV adalah sebagai berikut : indeks-indeks kesesuaian model seperti χ^2 – *chi square* (156,898), *probability* (0,170), *RMSEA* (0,028), *GFI* (0,906), *AGFI* (0,874), *TLI* (0,982), dan *CFI* (0,985) memberikan konfirmasi yang cukup bahwa model penelitian ini dapat diterima.

5.2. Kesimpulan Mengenai Hipotesis dan Masalah Penelitian

Berdasarkan hasil analisis seperti yang dijelaskan pada bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

5.2.1. Kesimpulan Mengenai Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat lima hipotesis. Adapun kesimpulan penelitian terhadap kelima hipotesis ini diuraikan sebagai berikut :

H1 : Semakin tinggi orientasi belajar, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual.

Hasil pengujian terhadap hipotesis pertama (H1) ini menunjukkan bahwa variabel orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Variabel orientasi belajar dibentuk oleh indikator-indikator keinginan untuk menjadi lebih baik, keinginan untuk

mengetahui hal-hal yang baru, berusaha untuk menambah pengalaman dan berupaya untuk meningkatkan kemampuan. Sedangkan variabel kinerja perilaku tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator membangun hubungan efektif dengan pelanggan, melakukan presentasi efektif kepada pelanggan dan mempertahankan pelanggan.

H2 : Semakin tinggi tingkat *role stress* yang dialami oleh seorang tenaga penjual maka akan semakin rendah kinerja perilakunya.

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua (H2) ini menunjukkan bahwa variabel *role stress* memiliki pengaruh negatif terhadap variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Variabel *role stress* dibentuk oleh indikator-indikator tidak ada dukungan sarana bagi tenaga penjual dalam bekerja, perbedaan cara melaksanakan pekerjaan dan ketidakpastian wewenang tenaga penjual dalam bekerja.

H3 : Semakin tinggi tingkat pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual.

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga (H3) ini menunjukkan bahwa variabel pengendalian perilaku oleh manajer penjualan yang dibentuk oleh indikator-indikator memonitor kerja tenaga penjual di lapangan, membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan dan mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjual, memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja perilaku tenaga penjual.

H4 : Semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual maka semakin baik kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat (H4) ini menunjukkan bahwa variabel kinerja perilaku tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja hasil tenaga penjual yang dibentuk oleh indikator-indikator memenuhi target penjualan tiap bulan, meningkatkan rata-rata hasil penjualan tiap bulan dan meningkatkan jumlah produk yang terjual tiap bulan.

H5 : Semakin tinggi orientasi pelanggan maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengujian terhadap hipotesis kelima (H5) ini menunjukkan bahwa variabel orientasi pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja hasil tenaga penjual. Variabel orientasi pelanggan dibentuk oleh indikator-indikator pemberian informasi, penawaran terbaik dan penyelesaian masalah.

5.2.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Rumusan masalah spesifik seperti telah dijelaskan pada Bab I, adalah sebagai berikut :

“Pengaruh faktor-faktor kinerja perilaku tenaga penjual dan orientasi pelanggan terhadap peningkatan kinerja hasil tenaga penjual”.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka terdapat lima kesimpulan terhadap perumusan masalah di atas, kelima kesimpulan tersebut diuraikan sebagai berikut :

Kesimpulan terhadap rumusan masalah dalam penelitian ini diawali dari pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis pertama ini memperlihatkan bahwa variabel orientasi belajar berpengaruh positif terhadap variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Dengan orientasi belajar tenaga penjual akan termotivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan tenaga penjual berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat.

Kesimpulan kedua dari penelitian ini adalah tentang pengaruh *role stress* terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis kedua ini memperlihatkan bahwa variabel *role stress* berpengaruh negatif terhadap variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Tenaga penjual dalam kondisi tertekan (*stress*) akan menunjukkan perilaku negatif yang dapat merusak hubungan dengan para pelanggan.

Kesimpulan ketiga dari penelitian ini adalah tentang pengaruh pengendalian perilaku oleh manajer penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis ketiga ini memperlihatkan bahwa variabel pengendalian perilaku oleh manajer penjualan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Dengan sistem pengendalian berdasarkan perilaku akan mendorong tenaga penjual memperbaiki aktivitas perilaku penjualannya karena tenaga penjual akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya yang memandang organisasinya lebih partisipatif.

Kesimpulan keempat dari penelitian ini adalah tentang pengaruh kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis keempat ini memperlihatkan bahwa variabel kinerja perilaku berpengaruh positif terhadap variabel kinerja hasil tenaga penjual. Kinerja perilaku tenaga penjual semakin tinggi apabila tenaga penjual lebih efektif di dalam melakukan aktivitas atau strategi dalam membangun hubungan dengan pelanggan dan melakukan presentasi lebih efektif serta mempertahankan pelanggan. Dengan demikian diharapkan kinerja hasil tenaga penjual akan meningkat.

Kesimpulan kelima dari penelitian ini adalah tentang pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Hasil analisis terhadap hipotesis kelima ini memperlihatkan bahwa variabel orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap variabel kinerja hasil tenaga penjual. Tenaga penjual yang berorientasi pelanggan akan mempengaruhi perilaku lebih kompeten dan lebih responsif terhadap kepentingan pelanggan serta timbul rasa saling percaya antara pelanggan dan tenaga penjual sehingga kinerja hasil tenaga penjual dapat meningkat.

5.3. Implikasi Teoritis

Implikasi utama penelitian ini secara teoritis adalah sebagai dukungan empiris bagaimana orientasi belajar dan pengendalian perilaku oleh manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual, serta kinerja perilaku tenaga penjual dan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Namun *role stress* akan berpengaruh

negatif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Temuan penelitian ini mendukung pemikiran dari beberapa penelitian terdahulu yaitu :

- Hasil riset Sujan et. al. (1994, p.40) menyatakan bahwa pada orjentasi belajar, karena adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan tenaga penjual berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat, sehingga orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan mereka untuk merubah strategi penjualan mereka.
- Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Flaherty et. al. (1999, p.13) membuktikan bahwa tekanan peran (*role stress*) berpengaruh negatif terhadap kinerja penjualan melalui dimensi-dimensi tidak adanya dukungan sarana bagi tenaga penjual, perbedaan cara bekerja dan ketidakpastian wewenang.
- Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al. (2001, p.116), Cravens et al. (1993, p.) dan Anderson dan Oliver (1994, p.63) memberikan hasil bahwa sistem pengendalian berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja perilaku tenaga penjual melalui dimensi-dimensi memonitor kerja tenaga penjual di lapangan, membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan dan mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjual.
- Penelitian Keillor (2000, p.5), Cravens et. al. (1993) dan Flaherty et. al. (1999, p.5) membuktikan bahwa semakin tinggi orientasi pelanggan dari

seorang tenaga penjual maka akan semakin tinggi pula kinerja dari tenaga penjual tersebut. Pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual melalui dimensi-dimensi pemberian informasi, penawaran terbaik dan penyelesaian masalah.

- Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Jaworski dan Kohli (1991, p.195), Dubinsky et al., (1994, p.228) dan Baldauf et al. (2001, p.116) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual melalui dimensi-dimensi : membangun hubungan efektif dengan pelanggan, melakukan presentasi efektif kepada pelanggan dan mempertahankan pelanggan.

Tabel 5.1.

Implikasi Teoritis

Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
Semakin tinggi orientasi belajar, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual	Mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sujan et. al. (1994) yang menyatakan bahwa pada orientasi belajar, karena adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan tenaga penjual berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat, sehingga orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan mereka untuk merubah strategi penjualan mereka.
Semakin tinggi tingkat tekanan peran (<i>role stress</i>) yang dialami oleh seorang tenaga penjual maka akan semakin rendah kinerja perilakunya	Mendukung penelitian yang dilakukan oleh Flaherty et. al. (1999) yaitu membuktikan bahwa tekanan peran (<i>role stress</i>) berpengaruh negatif terhadap kinerja penjualan melalui dimensi-dimensi tidak adanya dukungan sarana bagi tenaga penjual, perbedaan cara bekerja dan ketidakpastian wewenang.
Semakin tinggi tingkat pengendalian perilaku oleh manajer penjualan, semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual	Mendukung penelitian yang dilakukan oleh Baldauf et al. (2001), Cravens et al. (1993) dan Anderson dan Oliver (1994) menyatakan bahwa sistem pengendalian berdasarkan perilaku mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja perilaku tenaga penjual melalui dimensi-dimensi memonitor kerja tenaga penjual di lapangan, membimbing tenaga penjual dalam melakukan pekerjaan dan mengevaluasi kualitas presentasi penjualan tenaga penjual.

Semakin tinggi orientasi pelanggan maka akan semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjual.	Mendukung penelitian Keillor (2000), Cravens et al. (1993) dan Flaherty et al. (1999) yang menyatakan bahwa semakin tinggi orientasi pelanggan dari seorang tenaga penjual maka akan semakin tinggi pula kinerja dari tenaga penjual tersebut. Pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual melalui dimensi-dimensi pemberian informasi, penawaran terbaik dan penyelesaian masalah.
Semakin baik kinerja perilaku tenaga penjual maka semakin baik kinerja hasil tenaga penjual	Mendukung dan memperkuat penelitian terdahulu dari Jaworski dan Kohli (1991), Dubinsky et al., 1994) dan Baldauf et al. (2001) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kinerja perilaku tenaga penjual terhadap kinerja hasil tenaga penjual melalui dimensi-dimensi : membangun hubungan efektif dengan pelanggan, melakukan presentasi efektif kepada pelanggan dan mempertahankan pelanggan.

Sumber : Disimpulkan dari penelitian ini, 2004

5.4. Implikasi Kebijakan Manajerial

Hasil penelitian ini membawa beberapa implikasi-implikasi kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap praktek manajemen terutama bagaimana kinerja perilaku tenaga penjual mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual di PT. Gentong Gotri Semarang sebagai konstruk multidimensional. Untuk para praktisi, pengaruh positif antara orientasi belajar dan pengendalian perilaku oleh manajer penjualan terhadap kinerja perilaku tenaga penjual serta bersama dengan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual, berarti mereka membutuhkan tekanan terhadap tiga variabel independent tersebut. Namun perlu memperhatikan juga variabel yang mempengaruhi secara negatif kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual yaitu variabel *role stress*.

Ada empat implikasi kebijakan yang dapat dilakukan untuk mendukung praktek manajemen, yaitu :

1. Kinerja hasil tenaga penjual akan meningkat apabila para tenaga penjual mampu memberikan penawaran terbaik untuk pelanggan sebagai dimensi

dari orientasi pelanggan. Dimensi ini kemudian dipadukan dengan presentasi efektif, mendorong tenaga penjual meningkatkan kemampuan dengan membimbing tenaga penjual serta memberikan kepastian wewenang dalam aktivitas penjualannya.

Kebijakan-kebijakan yang dapat diambil oleh manajemen PT. Gentong Gotri Semarang adalah sebagai berikut :

- Dengan memperhatikan faktor-faktor pendukung peningkatan kinerja hasil tenaga penjual tersebut maka PT. Gentong Gotri harus mendorong upaya tenaga penjual meningkatkan kemampuan dalam *selling skill* seperti kemampuan berkomunikasi, mempengaruhi orang lain dan kekuatan tenaga dalam mencakup area distribusi yang berbeda-beda. Tenaga penjual juga harus berupaya meningkatkan *product knowledge* terutama bagi tenaga penjual baru. Upaya tenaga penjual dalam meningkatkan kemampuan *selling skill* dan *product knowledge* akan berhasil lebih efektif apabila mendapat bimbingan dengan cara *joint visit* yaitu tenaga penjual melakukan praktek penjualan dengan mendapat pengarahan dari supervisor atau kepala rayon. Perlu juga dilakukan pelatihan yang berhubungan dengan *brain washing* yaitu pelatihan pemotivasian yang mengasah pikiran dan emosi tenaga penjual agar berperilaku sebagaimana perusahaan inginkan seperti : mempunyai karakter positif, disiplin, rajin, inisiatif, inovatif, *profit minded* dan mempunyai jiwa kewirausahaan.

- Selain itu perusahaan juga mengarahkan dan membimbing tenaga penjual melalui pelatihan *joint visit* bagaimana melakukan presentasi yang efektif kepada pelanggan serta melakukan penawaran terbaik kepada pelanggan. Tenaga penjual baik kanvaser maupun salesman ditekankan harus mempunyai konsep bahwa pelanggan merupakan asset yang berharga sehingga *selling skill* yang dimiliki harus berdasar pada konsep *human relationship*, *consultative selling* dan *partnership*.
 - Namun perusahaan harus memberi kepastian dan kejelasan wewenang kepada tenaga penjualan dalam aktivitas penjualannya seperti *effective call* (banyaknya jumlah order per outlet), penagihan (bagi salesman), *stock keeping unit* (banyaknya jenis dan varian produk yang terpenetrasi pada outlet yang dikunjungi tenaga penjual), *merchandising* (kegiatan yang dapat membantu terciptanya *impulse buying*), peliputan di area distribusi yang dikuasai (*coverage*) dan *product return*.
2. Kinerja hasil tenaga penjual akan meningkat apabila para tenaga penjual mampu menjadi penyelesaian masalah yang dihadapi oleh pelanggan. Tenaga penjual harus mampu membangun hubungan efektif dengan pelanggan melalui evaluasi kualitas presentasi yang menghindari perbedaan cara melaksanakan pekerjaan serta mendorong keinginan tenaga penjual untuk menjadi lebih baik.

Kebijakan-kebijakan yang dapat ditempuh oleh manajemen PT. Gentong Gotri Semarang adalah sebagai berikut :

- Selain itu perusahaan harus mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang mendukung tenaga penjual dapat membangun efektifitas hubungan dengan para pelanggan seperti perhatian perusahaan kepada loyalitas pelanggan misalnya berupa pemberian bonus tahunan berdasarkan volume pembelian barang dan lancarnya penyelesaian piutang. Tenaga penjual harus mampu menyelesaikan segala permasalahan yang akan mengganggu hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan.
 - Sebaliknya manajer pemasaran selalu meningkatkan komunikasi baik kepada kanvaser maupun salesman agar perbedaan cara melakukan aktivitas penjualan dapat dihindari atau paling tidak diminimalkan.
 - Dengan selalu melakukan evaluasi kualitas presentasi secara periodik seperti dalam brifing mingguan baik oleh supervisor maupun kepala rayon maka perusahaan senantiasa menjembatani keinginan tenaga penjual untuk bekerja lebih baik.
3. Kinerja hasil tenaga penjual akan meningkat apabila para tenaga penjual dihadapkan dalam kondisi yaitu pemberian informasi yang tepat kepada pelanggan, mampu mempertahankan pelanggan, keinginan untuk mengetahui hal baru dan menambah pengalaman, adanya monitoring kerja serta dukungan sarana yang tepat.

Kebijakan-kebijakan yang dapat diterapkan oleh manajemen PT. Gentong Gotri Semarang guna meningkatkan kinerja hasil tenaga penjual pada implikasi ini adalah :

- Agar tenaga penjual bekerja dengan motivasi tinggi yang selalu berkeinginan mengetahui hal-hal baru & berusaha menambah pengalaman bekerja efektif maka perusahaan perlu senantiasa memonitor kerja tenaga penjual.
 - Dengan demikian tenaga penjual bekerja dengan selalu dapat melakukan kunjungan rutin kepada pelanggan untuk mendeteksi permasalahan yang muncul di lapangan & pemberian informasi yang benar bagi kepentingan pelayanan kepada pelanggan.
 - Perusahaan harus memperhatikan sarana yang diperlukan bagi aktivitas penjualan tersebut.
4. Tenaga penjual lebih menitikberatkan pada volume penjualan yang memenuhi target, meningkatkan rata-rata hasil penjualan dan jumlah produk yang terjual.

Sehubungan dengan kebijakan manajemen ini maka kebijakan yang dapat diterapkan oleh PT. Gentong Gotri Semarang adalah memberikan batas volume penjualan minimum yg harus dicapai oleh tenaga penjual dalam suatu periode tertentu disertai *reward* yang menarik jika berhasil mencapai ataupun melampaui target yang telah ditentukan tanpa melupakan pemerataan produk di outlet-outlet yang ada. Dengan adanya batas volume penjualan minimum disertai dengan *reward* yang menarik maka para tenaga penjual akan bekerja lebih giat dalam mencapai volume penjualan tanpa melupakan pemerataan produk di outlet.

Untuk lebih jelasnya, implikasi manajerial ini akan disajikan dalam tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2.
Implikasi Manajerial

No.	Konstrukt Eksogen & Endogen	Dimensi	Konstrukt Endogen	Implikasi
1.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientasi belajar ➤ Role stress ➤ Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan ➤ Kinerja perilaku tenaga penjual ➤ Orientasi pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berupaya meningkatkan kemampuan ✓ Ketidaktastian wewenang ✓ Membimbing tenaga penjual ✓ Presentasi efektif ✓ Penawaran terbaik 	<p>Kinerja hasil tenaga penjual</p>	<p>➤ Dengan memperhatikan faktor-faktor pendukung peningkatan kinerja hasil tenaga penjual tersebut maka PT. Gentong Gotri harus mendorong upaya tenaga penjual meningkatkan kemampuan dalam <i>selling skill</i> seperti kemampuan berkomunikasi, mempengaruhi orang lain dan kekuatan tenaga dalam <i>mencover area</i> distribusi yang berbeda-beda. Tenaga penjual juga harus berupaya meningkatkan <i>product knowledge</i> terutama bagi tenaga penjual baru. Upaya tenaga penjual dalam meningkatkan kemampuan <i>selling skill</i> dan <i>product knowledge</i> akan berhasil lebih efektif apabila mendapat bimbingan dengan cara <i>joint visit</i> yaitu tenaga penjual melakukan praktek penjualan dengan mendapat pengarahan dari supervisor atau kepala rayon. Perlu juga dilakukan pelatihan yang berhubungan dengan <i>brain washing</i> yaitu pelatihan pemotivasi yang mengasah pikiran dan emosi tenaga penjual agar berperilaku sebagaimana perusahaan inginkan seperti : mempunyai karakter positif, disiplin, rajin, inisiatif, inovatif, <i>profit minded</i> dan mempunyai jiwa kewirausahaan.</p> <p>➤ Selain itu perusahaan juga mengarahkan dan membimbing tenaga penjual melalui pelatihan <i>joint visit</i> bagaimana melakukan presentasi yang efektif kepada pelanggan serta melakukan penawaran terbaik kepada pelanggan. Tenaga penjual baik kanvaser maupun salesman ditekankan harus mempunyai konsep bahwa pelanggan merupakan asset yang berharga sehingga <i>selling skill</i> yang dimiliki harus berdasar pada konsep <i>human relationship, consultative selling</i> dan <i>partnership</i>.</p>

				<p>➤ Namun perusahaan harus memberi kepastian dan kejelasan wewenang kepada tenaga penjualan dalam aktivitas penjualannya seperti <i>effective call</i> (banyaknya jumlah order per outlet), penagihan (bagi salesman), <i>stock keeping unit</i> (banyaknya jenis dan varian produk yang terpenetrasi pada outlet yang dikunjungi tenaga penjual), <i>merchandising</i> (kegiatan yang dapat membantu terciptanya <i>impulse buying</i>), peliputan di area distribusi yang dikuasai (<i>coverage</i>) dan <i>product return</i>.</p>
2.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientasi belajar ➤ <i>Role stress</i> ➤ Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan ➤ Kinerja perilaku tenaga penjual ➤ Orientasi pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Keinginan menjadi lebih baik ✓ Perbedaan cara melaksanakan pekerjaan ✓ Mengevaluasi kualitas presentasi ✓ Membangun hubungan efektif ✓ Penyelesai masalah 	<p style="text-align: center;">Kinerja hasil tenaga penjual</p>	<p>➤ Selain itu perusahaan harus mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang mendukung tenaga penjual dapat membangun efektifitas hubungan dengan para pelanggan seperti perhatian perusahaan kepada loyalitas pelanggan misalnya berupa pemberian bonus tahunan berdasarkan volume pembelian barang dan lancarnya penyelesaian piutang. Tenaga penjual harus mampu menyelesaikan segala permasalahan yang akan mengganggu hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggan.</p> <p>➤ Sebaiknya manajer pemasaran selalu meningkatkan komunikasi baik kepada kanvasser maupun salesman agar perbedaan cara melakukan aktivitas penjualan dapat dihindari atau paling tidak dimimalkan.</p> <p>➤ Dengan selalu melakukan evaluasi kualitas presentasi secara periodik seperti dalam <i>brifing</i> mingguan baik oleh supervisor maupun kepala rayon maka perusahaan senantiasa menjembatani keinginan tenaga penjual untuk bekerja lebih baik.</p>
3.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientasi belajar ➤ <i>Role stress</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Keinginan mengetahui hal baru & menambah pengalaman ✓ Tidak ada duku- 		<p>➤ Agar tenaga penjual bekerja dengan motivasi tinggi yang selalu berkeinginan mengetahui hal-hal baru & berusaha menambah pengalaman bekerja efektif maka perusahaan perlu senantiasa memonitor kerja tenaga penjual.</p>

	<p>➤ Pengendalian perilaku oleh manajer penjualan</p> <p>➤ Kinerja perilaku tenaga penjual</p> <p>➤ Orientasi pelanggan</p>	<p>ngan sarana</p> <p>✓ Memonitor kerja</p> <p>✓ Mempertahankan pelanggan</p> <p>✓ Pemberian informasi</p>	<p>Kinerja hasil Tenaga penjual</p>	<p>➤ Dengan demikian tenaga penjual bekerja dengan selalu dapat melakukan kunjungan rutin kepada pelanggan untuk mendeteksi permasalahan yang muncul di lapangan & pemberian informasi yang benar bagi kepentingan pelayanan kepada pelanggan.</p> <p>➤ Perusahaan harus memperhatikan sarana yang diperlukan bagi aktivitas penjualan tersebut.</p>
4.		<p>Volume penjualan</p>	<p>Kinerja hasil tenaga penjual</p>	<p>PT. Gentong Gotri memberikan batas volume penjualan minimum yg harus dicapai oleh tenaga penjual dalam suatu periode tertentu disertai reward yang menarik jika berhasil mencapai ataupun melampaui target yang telah ditentukan tanpa melupakan pemerataan produk di outlet-outlet yang ada. Dengan adanya batas volume penjualan minimum disertai dengan reward yang menarik maka para tenaga penjual akan bekerja lebih giat dalam mencapai volume penjualan tanpa melupakan pemerataan produk di outlet.</p>

5.5. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Penelitian ini hanya dilakukan terhadap tenaga penjual di PT. Gentong Gotri Semarang sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk tenaga penjual produk yang lain.
- Penelitian ini tidak menyertakan *sales territory design* dan *company strategic orientation* yang berpengaruh terhadap variabel kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual (Baldauf *et. al.*, 2001).

5.6. Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang, yaitu sebaiknya dalam *future research* mengambil obyek penelitian yang berbeda, misalnya di perusahaan *consumer good* lain seperti minuman dan makanan. Selain itu dalam penelitian yang akan datang sebaiknya memasukkan variabel-variabel lain yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual, seperti *sales territory design* dan *company strategic orientation*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ames, Carol and Jennifer Archer (1988), "Achievement Goals in the Classroom : Student's Learning Strategies and Motivation Processes", *Journal of Educational Psychology*, 80 (3), p.260-267.
- Anderson E. and Oliver R.L. (1987), "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, Vol.51, October, p.76-88.
- Anderson E. and Oliver R.L. (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Syatems", *Journal of Marketing*, Vol.58, October, p.53-67.
- Babakus E., Cravens D.W., Grant K., Ingram T.N. and LaForge, R.W. (1996), "Investigating the relationships among sales management control, sales territory design, salesperson performance and sales organization effectiveness". *International Journal of Research in Marketing*, Vol.13, p.345-363.
- Baldauf A. and Cravens D.W., "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships", *European Journal of Marketing*. Vol.36 No.11/12, 2002, p.1367-1388.
- Baldauf, Artur, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy. (2001) "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XXI, Number 2 (Spring 2001), p. 109-122.
- Beatty, Sharon E. (1988), "An Exploratory Study of Organizational Values with a Focus on People Orientation". *Journal of Retailing*, 64 (Winter), 405-425.
- Behrman, Douglas N. and William D. Perrault, Jr. (1982), "Measuring the Performance of Industrial Salespersons". *Journal of Business Research*, 10, 335-70.
- Boorom M.L., Goolsby J.R. and Ramsey R.P. (1998), "Relational coomunication traits and their effect on adaptiveness and sales performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26 No.1, p.16-30.

- Bragg A. (1986), "Turning salespeople into partners", *Sales & Marketing Management*, Vol.137, August, p.82-4.
- Brashear T.G., Bellenger D.N., Ingram T. and Barksdale H.C. (1997), "Salesperson behavior antecedents and links to performance", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.12 No.3/4, p.177-184.
- Cason, Herbert N. (2002), "*Rahasia Menjual Dengan Sukses*", Progres, 2002.
- Challagalla, Goutham N. and Tasadduq A. Shervani. (1996), "*Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction*", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (January 1996), p. 89-105.
- Churchil, G.A. Jr., Ford, N.M., Hartley, S.W. and Walker, O.C. Jr. (1985), "The determinants of salesperson performance : a meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, May, p.103-18.
- Cravens D.W., Ingram T.N., LaForge R.W. and Young C.E. (1993), "Behavior-based and outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, Vol.57. October, p.47-59.
- Cravens D.W., Raymond W.L., Gregory M.P. and Clifford E.Y. (1993), "Incorporating a quality improvement Perspective Into Measures of Salesperson Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Winter, p.1-14.
- Dubinsky, Alan J.; Yammarino, Francis J., dan Jolson, Marvin A. (1994), "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes : An Alternate Perspective", *Journal of Business Research* 29, p.225-237.
- Ferdinand, A. 2002, "*Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*", BP Undip.
- Flaherty, B. Theresa, Dahlstrom, Robert and Skinner, J. Steven, "Organizational Values and Role Stress As Determinants Of Customer – Oriented Selling Performance", *Journal of Personal Selling And Sales Management*, Vol. XIX, No. 2, Spring 1999, p.1 - 18.
- Hoffman K.D. and Thomas N. Ingram (1992), "Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance, " *The Journal of Services Marketing*, 6 (Spring), 68-78.

- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1991), "Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction, " *Journal of Marketing Research*, 28 (May), 190-201.
- Keillor, D. Bruce, Parker, Stephen R., Pettijohn E. Charles (2000), "Relationship - Oriented Characteristic and Individual Salesperson Performance" *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.15, No.1, p.7-22.
- Kohli, Ajay K. and Bernard, Jaworski (1990), "Market Orientation : The Construct. Research Propositions, and Managerial Implications, " *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kotler P., 1997, "*Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*", Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, " *Journal of Marketing*, (October), 20-35.
- Piercy N.F., Cravens D.W. and Morgan N.A (1999), "Relationship between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness", *British Journal of Management*, Vol.10, p.95-111.
- Rao, Purba, 1996, "Measuring consumer perceptions Through Factor Analysis", *The Asian Manager* (February-March)
- Soelaeman, H.T (2003), "*Oeloeng Duku : Raja Rokok Klobot Bermanajemen Gaya Pondok*", SWA 08/XIX/16-30 April, p.32-33.
- Spiro R.L. and Weitz B.A. (1990), "Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXVII (February), p.61-69.
- Sugiyono, Dr. (1999), "*Metode Penelitian Bisnis*", Alfabeta.
- Sujan H., Weitz B.A. and Kumar N. (1994), "Learning orientation, working smart, and effective selling", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, p.39-52.
- Weitz B.A., Sujan H. and Sujan M. (1986), "Knowledge, motivation, and adaptive behavior : a framework for improving selling effectiveness" *Journal of Marketing*, Vol.50, October, p.174-191.