

**ANALISIS PENGARUH KEAHLIAN MENJUAL, LINGKUNGAN  
KERJA YANG MENDUKUNG, DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN  
HUBUNGANYA TERHADAP KINERJA PEMASARAN**  
( Studi pada Tenaga Penjualan HP Nokia di Semarang )



**TESIS**

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

**Disusun oleh :**

**FEBY IRTANTO  
NIM. C4A 002136**

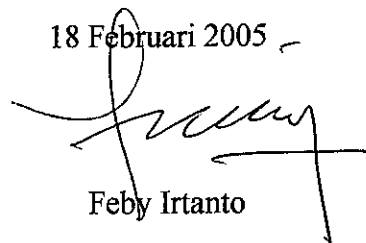
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**



## SERTIFIKASI

Saya, Feby Irtanto, yang bertanda tangan dibawah 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 maupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

18 Februari 2005



Feby Irtanto

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :

**ANALISIS PENGARUH KEAHLIAN MENJUAL, LINGKUNGAN  
KERJA YANG MENDUKUNG, DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN  
HUBUNGANYA TERHADAP KINERJA PEMASARAN  
( Studi pada Tenaga Penjualan HP Nokia di Semarang )**

yang disusun oleh Feby Irtanto, NIM C4A 002136  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 18 Februari 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

  
Drs. Harry Susanto, MMR

Pembimbing Anggota

  
Drs. Edi Yusuf AG, MSc

Semarang, 18 Februari 2005

Universitas Diponegoro, Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

Direktur Program  


Prof. Dr. Sujudi Mangunwihardjo

## ABSTRAKSI

Bagi banyak perusahaan, tenaga penjualan adalah kunci bagi implementasi strategi pemasaran. Tenaga penjualan sering dipandang sebagai ujung tombak kegiatan pemasaran. Diperlukan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Faktor keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung, dan kompensasi adalah merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Permasalahan yang diajukan dalam penelitian adalah merupakan *research gap* dari penelitian terdahulu.

Obyek penelitiannya adalah tenaga penjualan dari 19 outlet atau dealer HP Nokia di Semarang. Data primer yang digunakan untuk penelitian diperoleh dari daftar kuisioner. Alat analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat hipotesis telah terbukti. Pada pengujian full model, indeks goodness of fit dari model dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh langsung antara faktor keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung, dan kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan. Dan juga adanya pengaruh langsung antara kinerja tenaga penjualan terhadap kinerja pemasaran.

## **ABSTRACT**

Many of firms consider that salesforce is a key of marketing strategy implementation. Salesperson often considered as an important thing of marketing activity. Need some factors to increase salesperson performance. Selling skill factor, supportive work environment, and compensation are the factor which able to increase salesperson performance. Research problems proposed in this research are research gab from previous research.

The respondent of the research is salesperson from 19 outlet or dealer HP Nokia company in Semarang. The primary data used in the research are got by using questionnaire. The tool of analysis is the Structural Equation Model (SEM).

The result of the research shows that four hypothesis are significantly. In testing of the overall model, the goodness of fit index of model is acceptable. The testing hypoteses showed there was direct influence between Selling skill factor, supportive work environment, and compensation with salesperson performance. And also there was direct influence between salesperson performance with marketing performance.

## KATA PENGANTAR

*Assalaamu'alaikum Wr Wb,*

**Syukur Alhamdulillah** penulis panjatkan kehadiran **Allah SWT**, karena hanya atas segala rahmat, berkah dan taufik serta hidayah-Nya yang telah diberikan kepada penulis dan tidak lupa pula penulis sampaikan shalawat dan salam kepada junjungan **Nabi Muhammad SAW**, maka akhirnya penulis dimampukan untuk menyelesaikan penulisan tesis ini yang berjudul : **“Analisis Pengaruh Keahlian Menjual, Lingkungan Kerja yang Mendukung, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Hubungannya Terhadap Kinerja Pemasaran “**

Penulisan tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu persyaratan guna menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang. Penulis sangat menyadari bahwa dari persiapan sampai dengan penyelesaian tesis ini banyak terdapat kekurangan.

Untuk itu penulis sangat berterima kasih dengan segala kerendahan hati serta menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, tidak mungkin tesis ini terselesaikan, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

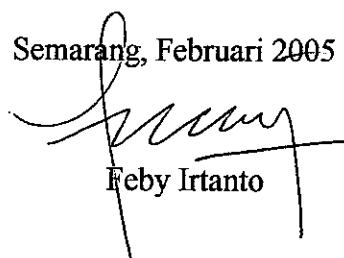
1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Undip Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. Harry Susanto, MMR selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyempurnaan tesis ini

3. Drs. Edi Yusuf AG, MSc selaku Dosen Pembimbing Anggota yang meluangkan waktunya untuk memberikan masukan dalam penyusunan tesis .
4. Tim Dosen Penguji Tesis yang telah memberikan pengarahan dan petunjuknya dalam penulisan tesis ini.
5. Kedua orang tuaku Ir. Isyono Yahmo dan Rini Sri Redjeki, BA atas segala doa dan perhatian serta kasih sayangnya yang telah diberikan kepada penulis dari lahir hingga detik ini.
6. Istriku tercinta Dewi Rafaldini, ST yang telah banyak memberikan dukungan, doa dan kasih sayangnya selama ini baik suka maupun duka.
7. Bapak Ir. Hidayat Setyadipradja, MM dan Ir. Yatti Suryati yang telah memberikan semangat, dukungan, dan doa serta kasih sayangnya selama ini.
8. Kakakku Fery Irwanto, SE, MCom dan Rony Irwindo, ST, SE yang telah memberikan perhatian dan doanya selama ini.
9. Temanku Gani, Aji, Faiz, Andre, Bin, Mas Bambang, Mas Ari, dan Mas Tantowi yang telah menemani dan membantu didalam pengerjaan tesis ini.
10. Dosen pengajar dan karyawan MM Undip atas segala bantuanya.
11. Rekan Angkatan XVIII A Sore atas kebersamaan dan persahabatanya.
12. Pihak-pihak yang memotivasi saya dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi saya pribadi dan pihak lain yang berkepentingan. Amien.

*Wassalaamu'alaikum Wr Wb.*

Semarang, Februari 2005



Feby Irtanto

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
SERTIFIKASI .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iv
ABSTRAKSI.....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	7
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	7

### **BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

2.1 Konsep Dasar .....	8
2.1.1 Kinerja Tenaga Penjualan .....	8
2.1.2 Keahlian Menjual .....	12
2.1.3 Lingkungan Kerja yang Mendukung .....	15
2.1.4 Kompensasi .....	18
2.1.5 Kinerja Pemasaran .....	21
2.2 Penelitian Terdahulu .....	23
2.3 Model .....	27
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model .....	28
2.5 Dimensionalisasi Variabel .....	28
2.5.1 Keahlian Menjual .....	28
2.5.2 Lingkungan Kerja yang Mendukung .....	29
2.5.3 Kompensasi .....	29

2.5.4 Kinerja Tenaga Penjualan .....	30
2.5.5 Kinerja Pemasaran .....	30
2.6 Hipotesis .....	31
2.7 Definisi Operasional Variabel .....	31

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Pendahuluan .....	33
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	33
3.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	34
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	37
3.5 Teknik Analisis Data .....	39

### **BAB IV ANALISIS DATA**

4.1 Data Responden .....	46
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	48
4.2.1 Keahlian Menjual .....	48
4.2.2 Lingkungan Kerja yang Mendukung .....	48
4.2.3 Kompensasi .....	49
4.2.4 Kinerja Tenaga Penjualan .....	50
4.2.5 Kinerja Pemasaran .....	51
4.3 Hasil Analisis .....	51
4.3.1 Confirmatory Factor Analysis .....	52
4.3.2 Analisis Structural Equation Modelling (SEM) .....	58
4.3.3 Pengujian Asumsi SEM .....	59
4.4 Pengujian Hipotesis .....	64
4.4.1 Pengujian Hipotesis I .....	65
4.4.2 Pengujian Hipotesis II .....	65
4.4.3 Pengujian Hipotesis III .....	66
4.4.4 Pengujian Hipotesis IV .....	66
4.5 Uji Reliability dan Variance Extract .....	66
4.6 Direct Effect dan Indirect Effect .....	68
4.7 Simpulan Bab .....	70

## **BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

5.1 Kesimpulan Hipotesis .....	71
5.1.1 Pengaruh antara keahlian menjual terhadap kinerja tenaga penjualan .....	71
5.1.2 Pengaruh antara lingkungan kerja yang mendukung terhadap kinerja tenaga penjualan .....	72
5.1.3 Pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan	73
5.1.4 Pengaruh antara kinerja tenaga penjualan terhadap kinerja pemasaran .....	73
5.2 Kesimpulan Masalah Penelitian .....	74
5.3 Implikasi Teoritis .....	76
5.4 Implikasi Manajerial .....	79
5.5 Keterbatasan Penelitian .....	80
5.6 Agenda Penelitian Mendatang .....	81
DAFTAR REFERENSI .....	83
LAMPIRAN .....	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	

## DAFTAR TABEL

TABEL 2.1	Penelitian Terdahulu .....	25
TABEL 2.2	Definisi Operasional Variabel .....	31
TABEL 3.1	Populasi Penelitian .....	35
TABEL 3.2	Tanggapan Responden dalam Skala Likert .....	38
TABEL 3.3	Variabel Penelitian dan Dimensi Pengukuran .....	39
TABEL 3.4	Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	44
TABEL 4.1	Gambaran Identitas Responden .....	47
TABEL 4.2	Tabulasi Jawaban Variabel Keahlian Menjual .....	48
TABEL 4.3	Tabulasi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja yang mendukung	49
TABEL 4.4	Tabulasi Jawaban Variabel Kompensasi .....	49
TABEL 4.5	Tabulasi Jawaban Variabel Kinerja Tenaga Penjualan .....	50
TABEL 4.6	Tabulasi Jawaban Variabel Kinerja Pemasaran .....	51
TABEL 4.7	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	54
TABEL 4.8	Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen .....	55
TABEL 4.9	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen .....	56
TABEL 4.10	Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Indogen .....	57
TABEL 4.11	Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM) .....	59
TABEL 4.12	Normalitas Data .....	60
TABEL 4.13	Statistik Deskriptif .....	62
TABEL 4.14	Standarized Residual Covariances .....	64
TABEL 4.15	Pengujian Hipotesis .....	64
TABEL 4.16	Reliability dan Variance Extract .....	68
TABEL 4.17	Pengaruh Langsung .....	68
TABEL 4.18	Pengaruh Tidak Langsung .....	69
TABEL 4.19	Kesimpulan Hipotesis .....	69

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1	Model Kerangka Pemikiran Teoritis .....	28
GAMBAR 2.2	Dimensi dari Variabel Keahlian Menjual .....	28
GAMBAR 2.3	Dimensi dari Variabel Lingkungan Kerja yang Mendukung	29
GAMBAR 2.4	Dimensi dari Variabel Kompensasi .....	29
GAMBAR 2.5	Dimensi dari Variabel Kinerja Tenaga Penjualan .....	30
GAMBAR 2.6	Dimensi dari Variabel Kinerja Pemasaran .....	30
GAMBAR 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen .....	53
GAMBAR 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Indogen .....	56
GAMBAR 4.3	Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM) .....	58

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Izin Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 Hasil Analisis data dengan menggunakan Amos 4.01
- Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan dituntut untuk siap menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dengan perusahaan-perusahaan lain (Goolsby, 1992, p.52). Kompleksitas persaingan yang dihadapi akan memaksa setiap perusahaan untuk selalu berusaha meningkatkan kinerjanya. Keberhasilan pengelolaan perusahaan perlu didukung oleh unsur-unsur yang ada, dan salah satunya adalah strategi di dalam kebijakan manajemen penjualan, (Ferdinand, 2000, p. 49). Manajemen penjualan memandang tenaga penjualan adalah sebagai ujung tombak kegiatan pemasaran untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Ferdinand, 2000, p. 49). Setiap perusahaan harus dapat menghasilkan dan menyampaikan barang dan jasa yang diinginkan konsumen sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya melalui tenaga penjualan.

Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan itu dalam mencapai tujuan perusahaannya (Teas, Wacker dan Hughes, 1979, p.355). Untuk itu tenaga penjualan dalam meningkatkan kinerjanya harus mempunyai kemampuan dalam melaksanakan faktor-faktor yang mendukung kinerjanya, salah satu faktor tersebut adalah keahlian menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan (Spiro and Weitz, 1990).

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

Keahlian menjual itu sendiri telah digambarkan sebagai keahlian pembelajaran individual pada tugas untuk pekerjaan penjualan (Churchil, Ford, Walker, dan Hartley, 1985). Tenaga penjualan harus mempunyai kemampuan mengetahui dan mengerti keahlian menjual dari tingkat yang paling dasar (Syzmansky, 1988).

Selain keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung juga merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari lingkungan kerjanya, informasi tersebut memberikan gambaran akan aktivitas penjualan yang akan mereka hadapi, sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan strategi serta pendekatan dengan lebih baik (Jolson dan Comer, 1997, p. 29). Adanya dukungan dari lingkungan kerja adalah merupakan alat yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan untuk lebih berprestasi (Smith, 1995, p.176). Sehingga tidak hanya kinerja tenaga penjualan secara perseorangan yang meningkat, tetapi juga akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan (Jaworski, 1991, p.27).

Faktor penting lain dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan adalah kompensasi. Kompensasi yang diberikan perusahaan akan memotivasi tenaga penjualanan agar kinerjanya meningkat. Adapun tujuan dari pemberian kompensasi, menurut (Henry Simamora, 1999) pada intinya dirancang untuk memikat dan menahan karyawan yang cakap. Sistem kompensasi yang diberikan perusahaan kepada tenaga penjualannya harus dapat memotivasi para karyawan. Penghargaan berupa kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan cara yang efektif guna memotivasi kinerja tenaga penjualan (Richard L.Oliver dan E.Anderson, 1994, p.53)

Namun untuk dapat meningkatkan kinerja pemasaran sesuai dengan yang diharapkan, perusahaan harus memperhatikan bagaimana strategi serta usaha apa guna mencapai tujuan tersebut. Hal ini mutlak dilakukan oleh setiap perusahaan bahwa kinerja pemasaran merupakan kunci vitalitas perusahaan. Kinerja pemasaran dapat dijadikan faktor yang umum digunakan untuk mengukur hasil dari sebuah strategi perusahaan (Ferdinand, 2000, p.9). Kinerja pemasaran dapat diukur melalui peningkatan volume penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar (Ferdinand, 2000, p.9). Dalam membangun kinerja perusahaan faktor yang berperan adalah kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran akan baik apabila ditopang dengan kinerja tenaga penjualan yang baik, sedangkan kinerja tenaga penjualan akan sangat dipengaruhi oleh keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung dan kompensasi yang diberikan.

Dewasa ini banyak sekali perusahaan industri-industri yang sedang meningkatkan kinerjanya guna menghadapi persaingan. Salah satu industri yang strategi pemasarannya sedang bergerak dinamik dan berkembang adalah industri telpon genggam. Telpon genggam merupakan komoditi bisnis strategis yang dibutuhkan banyak orang. Selain itu telpon genggam merupakan alat informasi penting yang sudah merupakan suatu kebutuhan yang sangat vital. Kebutuhan masyarakat akan sarana telekomunikasi berupa telpon genggam mengalami peningkatan dari tahun ketahun.

Pengguna telpon genggam tidak hanya di dominasi oleh kalangan tingkat atas saja, bahkan sudah mulai merambah hingga kalangan tingkat bawah. Dengan adanya hal tersebut mau tidak mau akan menjadikan perusahaan industri telpon

genggam berusaha untuk meningkatkan kinerja pemasarannya melalui tenaga penjualannya. Selain itu juga persaingan yang semakin tajam antar industri telpon genggam juga mengharuskan perusahaan-perusahaan tersebut untuk lebih meningkatkan tenaga penjualannya guna mendukung peningkatan kinerja pemasaran.

Salah satu perusahaan industri telpon genggam yang sekarang ini sedang menjadi market leader adalah merk Nokia. Dikatakan oleh GM Nokia Indonesia, Hasan Aula bahwa penguasaan pasar HP Nokia diseluruh dunia telah mencapai 39%, hal ini menjadikan produk Nokia telah menjadi market leader di Indonesia ([www.sinarharapan.co.id/ceo/033/ceo1.html](http://www.sinarharapan.co.id/ceo/033/ceo1.html)). Hal tersebut disebabkan oleh kemudahan didalam penggunaan produk dan banyaknya pilihan yang diberikan oleh perusahaan tersebut. Berbagai macam bentuk, tipe, dan teknologi serta kelebihan yang diberikan oleh Nokia dijadikan sebagai strategi untuk menarik dan mendapatkan pelanggan. Dengan adanya hal diatas, diharapkan tenaga penjualan harus mampu untuk menyesuaikan situasi tersebut.

Oleh sebab itu pihak perusahaan hendaknya menetapkan langkah-langkah pemasaran yang tepat didalam memenuhi kebutuhan konsumen. Sehingga nantinya tenaga penjualan akan dapat memberikan kontribusi yang optimal kepada perusahaan didalam menyampaikan produknya kepada konsumen. Agar hal tersebut dapat terwujud, perlu adanya penelitian tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Dimana faktor-faktor tersebut akan difokuskan pada masalah-masalah yang menjadi perhatian utama didalam penjualan telpon genggam, yaitu yang meliputi tentang keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung, dan kompensasi. Sehingga nantinya akan dapat diketahui seberapa besar pengaruhnya

terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian tenaga, penjualan dari perusahaan telpon genggam dipandang layak diajukan sebagai responden untuk menguji model yang dikembangkan dalam penelitian ini. Maka dalam penelitian ini, peneliti mengambil judul:

**“ Analisis Pengaruh Keahlian Menjual, Lingkungan Kerja Yang Mendukung dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga penjualan Hubungannya Terhadap Kinerja Pemasaran “**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Untuk dapat meneliti lebih jauh, perlu adanya beberapa penelitian terdahulu yang nantinya akan dijadikan sebagai acuan didalam meneliti. Acuan penelitian pada penelitian ini didasarkan pada pengembangan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tansu Baker, (1999) dan Churcill, Ford, Hartley, dan Walker (1985). Pada penelitian yang dilakukan oleh Tansu Baker, (1999), dia meneliti tentang tingkat kesuksesan kinerja tenaga penjualan dengan melihat perilaku kerja tenaga penjualan. Dia mengukur kinerja tenaga penjualan dengan melihat variabel yang terkait dengan penjualan dan non-penjualan. Pada penelitiannya disarankan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja tenaga penjualan dengan menggunakan variabel yang telah ada atau dengan pengembangan variabel lain.

Sedangkan Churcill, Ford, Hartley, dan Walker (1985), meneliti dengan menggunakan teknik analisis meta untuk menyelidiki bukti-bukti yang terkumpul mengenai faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan. Analisis meta adalah alternatif untuk memadukan hasil-hasil penelitian yang pernah ada [Glass 1976; Glass dkk 1981]. Upaya pencarian literatur ini menghasilkan 409 sumber kutipan dari 63

jurnal yang mencakup periode dari 1918 hingga 1982. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan dapat diurutkan sebagai berikut, yaitu variabel-variabel peran, ketrampilan/keahlian menjual, motivasi, faktor-faktor personal, kecakapan, dan faktor-faktor organisasional/ lingkungan.

Pada penelitian Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985) terdapat beberapa kelemahan atau keterbatasan. Pertama, karena tidak adanya patokan pengambilan sampel tertentu. Kedua, semua tinjauan literatur berbentuk naratif, cara ini kurang efektif untuk menghasilkan rangkuman hasil yang konsisten. Ketiga, analisis ini dibuat berdasarkan data-data "statis" dalam artian korelasi-korelasinya tidak mencerminkan interaksi tenaga penjualan dengan konsumen dalam situasi-situasi penjualan. Keempat, peneliti tidak menyelidiki dinamika yang terjadi didalam transaksi-transaksi penjualan. Menurut Weitz (1979), sikap tenaga penjualan perlu disesuaikan dengan konsumen yang dihadapinya serta bentuk tindakan tenaga penjualan didalam situasi-situasi penjualan tertentu yang pada akhirnya menentukan keberhasilan tenaga penjualan tersebut

Dengan berdasarkan *research gab* diatas, maka perlu dikaji sampai sejauh manakah pengaruh dari keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung dan kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan hubungannya terhadap kinerja pemasaran, sehingga nantinya diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah faktor keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan

2. Apakah kinerja tenaga penjualan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pemasaran.

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian tesis ini adalah untuk menganalisis pengaruh keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung, dan kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan untuk peningkatan kinerja pemasaran.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian yang diajukan dalam tesis ini :

1. Memberikan tambahan informasi bagi manajemen perusahaan untuk penyusunan kebijakan tentang pengembangan kinerja tenaga penjualan dalam meningkatkan kinerja pemasaran yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Memberikan tambahan informasi dan pengetahuan bagi ilmu manajemen pemasaran, terutama untuk mengkaji lebih lanjut faktor keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan hubungannya dengan kinerja pemasaran.

## **BAB II**

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

#### **2.1. Konsep Dasar**

Setiap perusahaan harus berkompetisi untuk memenangkan persaingan, untuk dapat memenangkannya perusahaan harus memiliki nilai tambah dalam mencari pelanggan (Goolsby, 1992, p.52). Salah satu caranya yaitu dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusianya, yang dalam hal ini adalah tenaga penjualan. Mengingat peranan tenaga penjualan yang sangat penting sebagai ujung tombak dari strategi pemasaran (Lilien, et al., 1998 dalam Tansu Baker, 1999, p.95).

Dua tujuan utama yang ingin dicapai tenaga penjualan yaitu tujuan belajar dan tujuan kinerja. Tujuan belajar membuat orang meningkatkan kemampuannya dan menguasai tugas-tugasnya. Selain itu tujuan belajar menjadikan seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Sujan, Weitz & Kumar, 1994, p.42).

Tujuan kinerja membuat mereka mengevaluasi diri bagaimana bisa membuat kemampuan dan kinerja mereka lebih baik dari lingkungannya (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p.39). Orientasi kinerja berasal dari keinginan ekstrinsik kerja seseorang yaitu keinginan mencapai hasil yang dapat dinilai (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p.39).

##### **2.1.1 Kinerja Tenaga penjualan**

Studi yang dilakukan Lambin, (1967) dalam Augusty Ferdinand, (2000, p.5); Haskell, (2002, p.37) menyatakan bahwa banyak perusahaan mengeluarkan

sumber daya yang begitu besar untuk mengimplementasikan strategi tenaga penjualan pada saluran pemasaran untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Murthi, (1996, p.329), bahwa pengelolaan sumber daya yang baik dapat tercermin dari kehandalan tenaga penjualan yang bermuara pada upaya pencapaian sasaran pemasaran. Kinerja pemasaran sangat tergantung dari bagaimana sumber daya itu dikembangkan, agar pengalokasian sumber daya tersebut dapat lebih efektif dan efisien (Augusty Ferdinand, 2000, p.46)

Menurut El-Ansary, (1993, p.68); Boorum, (1998, p.17); Tanner dan Castleberry, (1990, p.24) bahwa sistem pemasaran memandang, tingkat keberhasilan kinerja tenaga penjualan yang dimiliki oleh perusahaan tercermin dari adanya tercapainya target penjualan. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu mencari tenaga penjualan yang baik kinerjanya atau segala sesuatu yang mampu mendukung program perusahaan (Narus dan Anderson, 1996, p. 116; Webster, 2000, p.1).

Kinerja Tenaga penjualan menurut Behrman dan Perreault, (1982) adalah tingkat atau derajat tenaga penjualan dalam memenuhi tugas-tugas penjualan baik itu dari sisi pencapaian hasil (output) maupun perilaku (teknik) penjualan. Kemudian menurut Challagalla dan Shervani, (1996) kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat pemenuhan target penjualan oleh tenaga penjualan, dimana target tersebut telah ditetapkan pada mereka. Kinerja atau sesuatu yang dicapai atau kemampuan atau prestasi yang diperlihatkan tenaga penjualan bisa juga diartikan sebagai tingkatan sampai sejauh mana para tenaga penjualan melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerja mereka (Dubinsky, et al., 1992).

Pada penelitian lainya yang dilakukan oleh Tansu Baker tahun 1999 mengenai benchmarking kinerja tenaga penjualan, dia memberikan pengukuran kinerja tenaga penjualan dengan melihat dari aspek yang terkait dengan perilaku penjualan dan non-penjualan. Baik dari kategori hasil (outcome), pengetahuan teknis, kemampuan penjualan, adaptasi, teamwork, dan dukungan penjualan (sales support). Dari apa yang telah diungkapkan hampir semuanya dapat dijadikan sebagai alat ukur kinerja tenaga penjualan. Sehingga didalam penelitian yang akan datang, faktor-faktor tersebut dapat digunakan sebagai acuan dengan memilih mana yang dianggap sesuai dan relevan terhadap lingkungannya.

Sementara itu pada penelitian Walker, Churcill dan Ford, (1979) menemukan kerangka pengukuran kinerja tenaga penjualan dengan mengkombinasikan karakteristik perilaku tenaga penjualan, performa tenaga penjualan, desain organisasi tenaga penjualan, manajemen kontrol aktifitas penjualan, dan efektifitas organisasi tenaga penjualan. Setelah itu Churcill, Ford, Hartley, dan Walker (1985) mengembangkan lebih lanjut penelitiannya tentang kinerja tenaga penjualan dengan menggunakan analisis meta. Didalam penelitiannya, Churcill, Ford, Hartley, dan Walker (1985) menyebutkan bahwa hasil dari penelitian menunjukkan faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan dapat diurutkan sebagai berikut, yaitu variabel-variabel peran, ketrampilan/keahlian, motivasi, faktor-faktor personal, kecakapan, dan faktor-faktor organisasional/ lingkungan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Weitz, H. Sujan dan M. Sujan (1988), mencoba menganalisa bagaimana pengaruh umpan balik perilaku kerja dalam

peningkatan penjualan. Menurut mereka hal tersebut dapat digunakan untuk memotivasi untuk bekerja lebih baik. Kemudian setelah itu Sujan, Weitz dan Kumar (1994) berusaha mengembangkan dan menganalisa lebih lanjut dari penelitian Weitz, H.Sujan dan M.Sujan pada tahun 1988. Dia meneliti tentang umpan balik, perilaku kerja, dan kinerja tenaga penjualan. Penelitian tersebut menunjukkan pengaruh positif dari umpan balik terhadap perilaku kerja tenaga penjualan. Selain itu disebutkan juga bahwa orientasi belajar dapat membantu tenaga penjualan untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Sementara itu Jaworski dan Kohli (1991) pada penelitiannya mengemukakan bahwa pengukuran terhadap kinerja pada dasarnya dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu dari aspek perilaku (behavior) dan dari aspek keluaran (output). Pengukuran kinerja ditinjau dari aspek keluaran adalah merupakan pendekatan pengukuran yang bersifat kuantitatif, yaitu dengan melihat dari hasil-hasil kerja tenaga penjualan didalam mengemban tugas pekerjaannya yang dapat diindikasikan dari jumlah produk yang terjual, sumbangan pada laba kotor perusahaan. Sedangkan pengukuran kinerja ditinjau dari aspek perilaku adalah merupakan pendekatan pengukuran yang bersifat kualitatif, yaitu dengan melihat dari perilaku tenaga penjualan didalam mengemban tugas pekerjaannya. Indikatornya yaitu ketelitian, pengelolaan waktu, cara negosiasi, taktik penjualan, kemampuan meyakinkan konsumen.

Pengukuran kinerja tenaga penjualan pada penelitian ini berdasarkan pada evaluasi pribadi dari tenaga penjualan tersebut. Penilaian laporan kinerja yang dilakukan oleh responden bersangkutan tidak mengakibatkan hasil penelitian yang

bias. Leong Randall dan Cote (Sujan, Weitz & Kumar, 1994, p.40) mengatakan bahwa interkorelasi yang relatif rendah diantara konstruk konstruk yang dianalisis pada penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa penilaian terhadap diri sendiri tidak menimbulkan bias yang signifikan. Hal serupa disampaikan oleh Heneman (dalam Singh, 1993) menyatakan bahwa pengukuran kinerja karyawan yang berdasarkan pada penilaian karyawan sendiri (pengukuran subyektif), sama handalnya dengan penilaian obyektif. Sementara itu Jaworski dan Kohli, (1998, p.195) mengatakan bahwa dengan menggunakan individu tenaga penjualan didalam pengukuran kinerja tenaga penjualan penekanannya pada behavioral, akan lebih akurat didalam mendapatkan informasi dibandingkan tenaga supervisor.

Indikator yang akan digunakan didalam penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Tansu Baker (1999), Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985), Sujan, Weitz dan Kumar (1994), dan Jaworski dan Kohli (1991). Indikator didalam penelitian ini meliputi, melampaui target penjualan tenaga penjualan, kemampuan meyakinkan konsumen, dan kemampuan menjual produk.

### **2.1.2 Keahlian Menjual (*selling skills*)**

Definisi keahlian menjual menurut Sujan, Weitz & Kumar, 1994, p.40 adalah orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Churchil, Ford, Hartley, dan Walker (1985) menyebutkan bahwa keahlian menjual adalah suatu gambaran mengenai keahlian pembelajaran individual pada

tugas-tugas penting untuk pekerjaan penjualan. Sedangkan keahlian menjual menurut Syzmansky (1988) adalah keahlian untuk mengetahui atau mengenal bagaimana melakukan hal-hal yang nyata, sering ditunjukkan sebagai pengetahuan prosedural, dan mengetahui hal-hal nyata yang kadang-kadang ditunjukkan sebagai pengetahuan yang dideklarasikan. Untuk dapat mengetahui dan memahami keahlian menjual, diperlukan pemahaman tentang pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan.

Churchil, Ford, Hartley, dan Walker (1985) melakukan penelitian tentang faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan, dimana salah satu faktornya adalah aspek ketrampilan atau keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Dia mengemukakan bahwa dengan dimilikinya keahlian yang baik maka akan dapat dengan mudah menguasai didalam menangani proses penjualan. Oleh sebab itu keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan akan sangat berpengaruh kepada peningkatan kinerja tenaga penjualan. Sementara itu keahlian menjual menurut Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, (2002, p.13) meliputi Interpersonal skill, Salesmanship skill, and Technical Knowledge.

**a. Interpersonal Skill (Keahlian Interpersonal)**

Merupakan keahlian seseorang dalam menangani konflik atau masalah (Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, 2002, p.13). Disini ditekankan bagaimana seorang sales mampu mengatasi konflik yang terjadi dalam proses menjual maupun bernegosiasi.

Interpersonal skill yang dimiliki oleh seseorang terlihat jika orang tersebut mampu membuat orang lain percaya bahwa orang tersebut mempunyai efek / dampak terhadap orang lain atau organisasi. Orang yang memiliki tingkat interpersonal yang tinggi biasanya mempunyai pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi pembeli, contohnya pada penjualan satu-satu. Selain itu orang yang mempunyai tingkat interpersonal skill yang tinggi akan mampu memprediksi kesuksesan maupun kegagalan mereka dibanding orang lain.

Dengan memiliki kemampuan interpersonal yang tinggi, maka salesman tersebut akan mempunyai kemampuan menjual lebih tinggi pula.

**b. Salesmanship Skill**

Adalah keahlian seseorang dalam melakukan strategi penjualan. Seperti misalnya bagaimana seorang didalam menyampaikan sebuah presentasi yang menarik agar konsumen dapat memahami apa yang disampaikan. (Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, 2002, p. 13). Salesmanship skill ini lebih mengarah pada cara bagaimana melakukan strategi menjual, dimana masing-masing individu mempunyai kemampuan yang berbeda. Untuk meningkatkan keahlian ini, salesman dapat melakukan hal-hal misalnya, menghubungi customer untuk membuat janji, mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya tentang rencana-rencana customer terhadap barang/ jasa yang dijualnya, menunjukkan empathy tentang pengalaman yang kurang memuaskan

terhadap produk yang dipakai, dan menyediakan informasi-informasi yang menolong customer (John, 1999).

**c. Technical Knowledge (Pengetahuan Teknis)**

adalah pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan dalam rangka mendukung penjualannya, seperti misalnya pengetahuan tentang kegunaan dan keunggulan produk (menguasai produk Knowledge), pengetahuan tentang teknis dan prosedur dilapangan, dan pengetahuan tentang customer (Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, 2002, p.13).

Dengan demikian hipotesis yang akan diambil adalah sebagai berikut:

***Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh positif antara keahlian menjual terhadap kinerja tenaga penjualan.***

### **2.1.3 Lingkungan Kerja Yang Mendukung**

Dampak dari lingkungan kerja yang mendukung terhadap perilaku karyawan telah diteliti secara intensif dalam berbagai lingkungan penjualan (Johnson, Parasuraman dan Futrell 1989; Kohli, 1989; dalam Boles, Babin, Brashear, dan Brooks 2001, p.4).

Hubungan antar individu didalam lingkungan kerja dan hasil kerja yang positif akan berpengaruh terhadap nilai dari perusahaan. Karyawan akan menyadari hal tersebut dan akan bertindak lebih positif terhadap pekerjaannya dan perusahaan (Eisenberger, et al., 1986; Teas 1983; dalam Boles, Babin, Brashear, dan Brooks 2001, p.4).

Lingkungan kerja yang mendukung dapat menyebabkan karyawan akan lebih senang bekerja bersama sama untuk memenuhi kebutuhan serta permintaan konsumen. Sebaliknya, tanpa kepaduan tersebut, karyawan akan berperilaku egois untuk memaksimalkan komisi tanpa memperdulikan pembagian keuntungan atau tanpa peduli terhadap tujuan jangka panjang perusahaan.

Dukungan dari rekan kerja juga diindikasikan berhubungan dengan perlakuan yang diterima oleh pelanggan. Secara spesifik, hasil penelitian yang dilakukan oleh Boles, Babin, Brashear, dan Brooks (2001, p.8) menunjukkan bahwa dukungan dari rekan kerja berhubungan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hasil lain pada penelitian tersebut adalah bahwa tenaga penjualan yang bekerja pada lingkungan kerja yang positif akan merasa senang dalam bekerja, dan akan bekerja lebih keras untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal tersebut merupakan usaha tenaga penjualan didalam meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1994, p-57) bahwa, seorang tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan informasi pekerjaan yang bersifat positif dari lingkungan kerjanya. Karena informasi tersebut memberi begitu banyak gambaran informasi akan aktivitas penjualan yang akan mereka hadapi nantinya (Jolson dan Comer, 1997, p.29). Setiap tenaga penjualan memiliki kesempatan untuk mengamati rekanannya dan memperoleh umpan balik atas pekerjaan mereka sebagai informasi penting (Ramaswami, dkk., 1996). Mereka akan saling berbagi informasi didalam memecahkan permasalahan yang

terjadi didalam menjalankan proses pekerjaan. Informasi tersebut akan dijadikan sebagai masukan yang positif didalam melakukan pekerjaan dikemudian hari.

Peranan rekan kerja terhadap tenaga penjualan adalah merupakan alat yang dapat memotivasi tenaga penjualan untuk lebih berprestasi (Smith, 1995, p.176). Peranan rekan kerja disini tidak dapat diabaikan dalam memberikan umpan balik yang positif pada kinerja penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan, terlebih ketika mereka mengalami tekanan atas pengambilan keputusan yang salah (Kohli dan Jaworski, 1994, p.91).

Menurut Boorum, (1998, p.16) bahwa, umpan balik dari proses interaksi dengan rekan kerja merupakan masukan yang positif atas aktivitas penjualan mereka. Umpan balik yang berasal dari rekan kerja dapat berfungsi sebagai sistem kontrol antar karyawan. Biasanya karyawan akan menerima masukan yang bersifat positif dari rekan kerja untuk dijadikan kontroling guna meningkatkan kinerjanya.

Selain itu umpan balik yang dilontarkan dari rekan kerja lebih berdampak positif (Jaworski dan Kholi, 1991, p.193). Terlebih jika menyangkut hubungan umpan balik antara tenaga penjualan terhadap kinerja penjualan (Kohli dan Jaworski, 1994, p.82). Sehingga tidak hanya kinerja tenaga penjualan secara perseorangan yang meningkat, tetapi juga kinerja secara keseluruhan (Jaworski, 1988, p.27).

Tidak ada kinerja yang baik tanpa melalui pola pembelajaran yang terkontrol pada tenaga penjualan, terlebih jika tenaga penjualan menghadapi kondisi persaingan dalam merebut dan mempertahankan pasarnya (Murthi, dkk.,

1996, p.330). Sistem kontrol perilaku rekan kerja diharapkan akan dapat mencapai tingkat penjualan yang tinggi (Anderson dan Oliver, 1994. p.67). Karenanya didalam sistem kontrol sesama rekan kerja terdapat proses pembelajaran yang secara langsung dapat mempengaruhi penjualan yang efektif dalam jangka panjang (Crosby, dkk., 1990, p.76).

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

***Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja yang mendukung terhadap kinerja tenaga penjualan.***

#### **2.1.4 Kompensasi**

Tidak hanya faktor keahlian, lingkungan dan karakteristik perusahaan serta produk yang dapat diandalkan untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan, melainkan perlu juga adanya perhatian tentang faktor kompensasi bagi tenaga penjualan. Kompensasi merupakan salah satu bentuk dari motivasi didalam meningkatkan kinerja karyawan (Donald dan Gail, 2002). Didalam penelitiannya, Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985) disebutkan bahwa motivasi adalah merupakan hal yang meningkatkan kinerja karyawan.

Hal senada juga dikatakan oleh Stephen Robbins (2001) bahwa untuk memotivasi karyawan hendaknya memperhatikan tentang masalah kompensasi. Dia juga menambahkan bahwa upah atau gaji adalah merupakan kompensasi yang penting untuk dapat memotivasi karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan meliputi basic salary, komisi, atau berbagi macam motivator lainnya

(Donald dan Gail, 2002). Hal tersebut dapat dikategorikan sebagai insentif financial. Sedangkan yang termasuk bentuk insentif non-finansial adalah luxury customer good atau gift, dan car schemes. Kompensasi merupakan bentuk kembalian yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada para karyawannya atas jasa-jasanya kepada perusahaan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Simamora, 1999).

Adapun tujuan dari pemberian kompensasi, menurut Henry Simamora (1999) pada intinya dirancang untuk memikat dan menahan karyawan yang cakap.

1. Memikat karyawan, dilakukan oleh sebagian besar perusahaan untuk mencoba tetap kompetitif di pasar tenaga kerja dengan menawarkan gaji yang serupa dengan yang ditawarkan oleh perusahaan pesaing
2. Menahan karyawan yang kompeten. Meskipun banyak faktor yang memicu karyawan meninggalkan sebuah perusahaan, kompensasi yang tidak memadai adalah penyebab yang paling sering menjadi alasan terjadinya turn-over (perputaran) karyawan. Dalam upaya menahan karyawan yang kompeten, perusahaan harus memastikan terdapat kewajaran kompensasi di dalam perusahaannya.

Menurut Donal and Gail (2002), bahwa kompensasi untuk tenaga penjualan dalam bentuk finansial terdiri dari dua jenis, yaitu meliputi:

1. **Base Salary.** Kebanyakan tenaga penjualanan hanya berdasarkan base salary Guna meningkatkan motivasi, umumnya perusahaan mengadakan berbagai program yang menyenangkan tenaga penjualan seperti kegiatan sales contest atau sales recognition yang

memungkinkan mereka memperoleh tambahan finansial atas sales effort yang dilakukan.

2. *Commissions*. Menurut Long (1994), pemberian komisi merupakan cara yang paling sederhana dan menarik. Sistem ini secara mudah menghitung kompensasi berdasarkan persentase penjualan. Tenaga penjualan menerima penghasilan atas dasar perhitungan persentase dari indikator, misalnya volume penjualan, unit yang terjual, atau berapa keuntungan kotor perusahaan yang diperoleh dari hasil penjualan yang telah dilakukan. Semakin tinggi hasil penjualan, semakin tinggi komisi untuk mereka. Dapat dikatakan bahwa jumlah komisi yang diterima merefleksikan kinerja tenaga penjualan secara eksak.

Menurut Donal and Gail (2002). *Base salary* sangat sesuai untuk diterapkan pada situasi yang kompleks dan membutuhkan kegiatan non-persuasif. Umumnya *commission* sangat baik diterapkan pada situasi tenaga penjualan membuka wilayah penjualan baru dimana inisiatif sangat dibutuhkan.

Sedangkan menurut pendapat Studt (2002) tentang *satisfaction* dan *salaries*, dia mengatakan bahwa upah atau gaji merupakan salah satu bentuk imbalan atau kompensasi yang dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan, baik dia bekerja didalam lingkungan industri maupun produksi. Sementara itu juga dikatakan oleh Stepen Robbins (2001) bahwa untuk mengevaluasi dan memotivasi karyawan hendaknya memperhatikan faktor kompensasi. Disini upah atau gaji adalah merupakan imbalan yang penting untuk

dapat memotivasi karyawan. Selain itu juga dikatakan bahwa hal penting lainnya yaitu pemberian tambahan gaji berupa komisi dapat juga termasuk sebagai motivator kuat terhadap karyawan.

Selain itu terdapat beberapa bentuk kompensasi non finansial, yaitu sebagai berikut (Amstrong dan Murlis, 1994):

1. *Luxuary Consumer Goods* atau *gifts*. Jenis ini diberikan dalam bentuk travel, vouchers, hadiah berupa barang dan lainnya. Ini termasuk tangible rewards yang memberikan arti sebagai sebuah penghargaan berupa barang terhadap pencarian suatu prestasi, dan sekaligus sebagai suplemen penting terhadap insentif non finansial.
2. *Car schemes*. Jika keuangan memungkinkan, perusahaan tertentu memberanikan diri untuk memberikan insentif berupa alat transportasi yang dapat digunakan untuk keperluan pribadi sekaligus mendukung tugas-tugas rutin. Untuk itu perusahaan harus menetapkan criteria "top sales". Alat transportasi dapat diberikan atau dengan kinerja dengan taraf extra ordinary seorang tenaga penjualan dapat meraihnya.

Dengan demikian hopotesis yang diambil adalah sebagai berikut:

***Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan.***

### **2.1.5 Kinerja Pemasaran**

Ferdinand, A.T., 2000, p.15 mengemukakan bahwa perusahaan merupakan konstruk (faktor) yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah

strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran maupun kinerja keuangan. Kinerja pemasaran sangat tergantung dari bagaimana strategi itu dikembangkan, karena sasaran dari strategi pemasaran adalah bagaimana mengalokasikan dan mengkoordinasi kinerja tenaga penjualan secara lebih efektif dan efisien. Perusahaan dapat mencapai kinerja pemasaran yang diharapkan apabila kinerja tenaga penjualan dapat dialokasikan dengan baik, efektif dan efisien.

Kinerja pemasaran terbagi dalam 2 kelompok yaitu kelompok yang menganut konsep kinerja pemasaran banyak variabel, yang menyatakan bahwa kinerja pemasaran meliputi market share relatif, profitabilitas, dan aspek-aspek lain yang berkaitan seperti *Return On Sales (ROS)*, *Return On Investment (ROI)*, dan sebagainya. Kedua, kelompok yang menganut konsep kinerja pemasaran tiga variabel. Kinerja Pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Heneman (1997) mengukur kinerja pemasaran dengan tujuh dimensi, yaitu *total sales*, *total sales/ store*, *new store size*, *average store size*, *profit growth rate*, *market share*, *expense/ sales growth ratio*.

Sedangkan Ferdinand (2000), menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama yaitu volume penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar. Oleh sebab itu nantinya pada penelitian ini akan menggunakan indikator yang digunakan oleh Ferdinand (2000) dan Heneman (1997), yaitu volume penjualan, pertumbuhan penjualan, dan keuntungan penjualan. Volume penjualan disini menunjukkan berapa unit produk yang terjual. Sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan

produk. Dan untuk indikator keuntungan penjualan menunjukkan keuntungan dari penjualan produk yang didapat. Untuk dapat mencapai kinerja pemasaran yang diharapkan tidak terlepas dari peran yang sangat besar dari ujung tombak pemasaran yaitu kinerja tenaga penjualan. Kinerja pemasaran yang baik ditunjukkan dengan meningkatnya volume penjualan. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai pula dengan pertumbuhan penjualan dan mampu mendapatkan keuntungan penjualan yang meningkat.

Dengan demikian hipotesis yang akan diambil adalah sebagai berikut:

***Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh positif antara kinerja tenaga penjualan terhadap kinerja pemasaran.***

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Churchil, Ford, Hartley, dan Walker (1985) melakukan penelitian tentang faktor-faktor penentu kinerja karyawan dengan menggunakan analisis meta. Dimana salah satu faktornya adalah aspek ketrampilan atau keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Dia mengemukakan bahwa dengan dimilikinya ketrampilan dan keahlian yang baik maka akan dapat dengan mudah menguasai didalam proses penjualan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Sementara itu penelitian yang dilakukan Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, (2002), menyatakan bahwa keahlian menjual dapat dilihat dengan indikator keahlian interpersonal, keahlian melakukan strategi penjualan dan kemampuan teknis.

Penelitian yang dilakukan Boles, James, S., Babin, Barry, J., Brashear, Thomas, G., dan Brooks, Charles, (2001) menganalisis tentang hubungan antar variabel yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yang berorientasi kepada pelanggan. Salah satu

variabelnya adalah lingkungan kerja yang mendukung. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan hati senang cenderung akan memberikan kepuasan kepada pelanggan didalam bekerja. Selain itu lingkungan kerja yang mendukung akan berdampak positif pada peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Didalam penelitian analisis meta yang dilakukan oleh Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985) menyebutkan bahwa salah satu faktor penentu kinerja karyawan adalah faktor motivasi. Salah satu bentuk dari motivasi didalam meningkatkan kinerja karyawan adalah berupa kompensasi. Dari hasil penelitiannya diketahui bahwa pemberian motivasi berupa kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu hal senada juga dikatakan oleh Ernest F. Cooke, (1999), pada hasil penelitiannya diketahui bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tansu Baker (1999), yaitu mengenai benchmarking kinerja tenaga penjualan memberikan pengukuran kinerja tenaga penjualan dengan melihat aspek yang terkait dengan penjualan dan non-penjualan, yaitu meliputi kategori hasil (*outcome*), pengetahuan teknis, kemampuan penjualan, adaptasi, teamwork, dan dukungan penjualan (*sales support*). Dari kesemuanya hampir semua dapat dijadikan sebagai alat ukur kinerja tenaga penjualan. Sehingga didalam penelitian yang akan datang, faktor-faktor tersebut dapat digunakan sebagai acuan dengan memilih mana yang dianggap sesuai dan relevan terhadap tenaga penjualan dan lingkungannya.

Ferdinand, A. T. (2000) meneliti tentang pengukuran keberhasilan kinerja pemasaran melalui volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan keuntungan penjualan. Hasil penelitian itu menunjukkan bahwa dengan meningkatnya volume penjualan,

pertumbuhan penjualan, dan keuntungan penjualan, hal tersebut dapat dipakai sebagai ukuran keberhasilan kinerja pemasaran.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Penulis/Jurnal	Pokok-pokok Studi	Alat Analisis	Hasil studi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Churchill, G.A. Jr, Ford, Neil M., Hartley S.W, Walker, Orville C., Jr (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analisis" Journal of Marketing Research, 22 May, p.103-118.</li> </ul>	Analisis mengenai faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan	<i>Meta Analisis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel peran, ketrampilan/keahlian, motivasi, faktor-faktor personal, bakat/kecakapan, dan faktor-faktor organisasional/lingkungan berpengaruh terhadap penentu kinerja tenaga penjualan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, (2002), <i>A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation</i>, Journal of Personal Selling &amp; Sales Management, Volume XXII, Number 1 (Winter 2002, p.13- 21)</li> </ul>	Studi tentang pengukuran keahlian menjual dan faktor-faktor yang pengaruhinya	<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ternyata faktor-faktor keahlian interpersonal, keahlian melakukan strategi penjualan, dan pengetahuan teknis yang dimiliki oleh tenaga penjualan mempengaruhi keahlian menjual.</li> </ul>

<p>Boles, James, S., Babin, Barry, J., Brashear, Thomas, G., dan Brooks, Charles, 2001, "An Examination of The Relationships Between Retail Work Environments Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance", <i>Journal of Marketing Theory and Practice</i>, (Summer), 1-13.</p>	<p>Analisis tentang hubungan antar variabel yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan yang berorientasi kepada pelanggan. Salah satu variabelnya adalah lingkungan kerja yang mendukung.</p>	<p><i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan yang bekerja dengan hati senang cenderung akan memberikan kepuasan kepada pelanggan didalam bekerja.</li> <li>• Lingkungan kerja yang mendukung akan berdampak positif pada peningkatan kinerja tenaga penjualan yang berorientasi kepada pelanggan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Churcill, G.A. Jr, Ford, Neil M., Hartley S.W, Walker, Orville C., Jr (1985), "<i>The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analyzis</i>" <i>Journal of Marketing Research</i>, 22 May, p103-118</li> <li>• Ernest F. Cooke (1999) <i>Control and Motivation in Sales Management Through The Compensation Plan</i> <i>Journal of Marketing, Theory and Practice</i> Winter</li> </ul>	<p>Analisis mengenai faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan</p> <p>Analisis tentang pengaruh motivasi berupa kompensasi yang diberikan kepada keryawan</p>	<p><i>Meta Analisis</i></p> <p><i>Regression Analisis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel peran, ketrampilan/keahlian, motivasi, faktor-faktor personal, bakat/kecakapan, dan faktor-faktor organisasional/lingkungan berpengaruh terhadap penentu kinerja tenaga penjualan.</li> <li>• Pengaruh motivasi berupa kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah positif. Apabila kompensasi semakin baik maka kinerja karyawan akan meningkat.</li> </ul>

<p>Tansu Baker (1999) <i>Benchmarks of Successful Salesforce Performance</i>, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.16, p.95-104</p>	<p>Studi tentang pengukuran kinerja tenaga penjualan dengan melihat variabel yang terkait dengan perilaku penjualan dan non-penjualan.</p>	<p><i>Multivariate Analysis of Variance (MANOVA)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ternyata variabel kategori hasil (outcome), pengetahuan teknis, kemampuan penjualan, adaptasi, teamwork, dan dukungan penjualan (sales support) mempengaruhi kinerja tenaga penjualan positif dan signifikan.</li> </ul>
<p>Ferdinand, Augusty T, 2000, Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik, <i>Research Paper Series-Konsentrasi Manajemen Pemasaran</i>, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang</p>	<p>Mengidentifikasi tentang pengukuran keberhasilan kinerja pemasaran</p>	<p><i>A series of multiple regression equation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh ukuran prestasi yang diperoleh dari proses aktivitas pemasaran, seperti volume penjualan, pertumbuhan penjualan, keuntungan penjualan. Apabila ukuran kinerja tersebut tinggi maka kinerja pemasaran juga semakin tinggi</li> </ul>

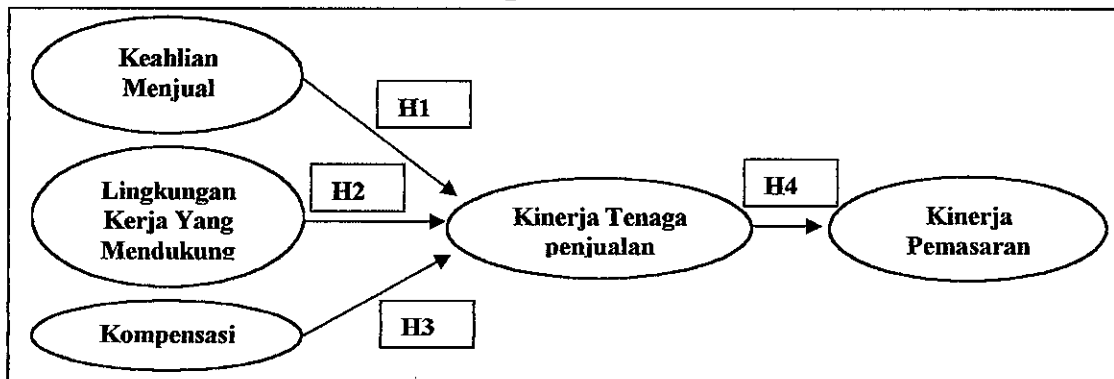
Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

### 2.3. Model

Berdasarkan telaah pustaka mengenai keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung dan kompensasi serta peningkatan kinerja tenaga penjualan kaitannya terhadap peningkatan kinerja pemasaran maka dikembangkanlah model pemikiran yang mendasari penelitian ini seperti yang terlihat pada gambar berikut :

## 2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis Dan Pengembangan Model

**Gambar 2.1**  
**Model Kerangka Pemikiran Teoritis**



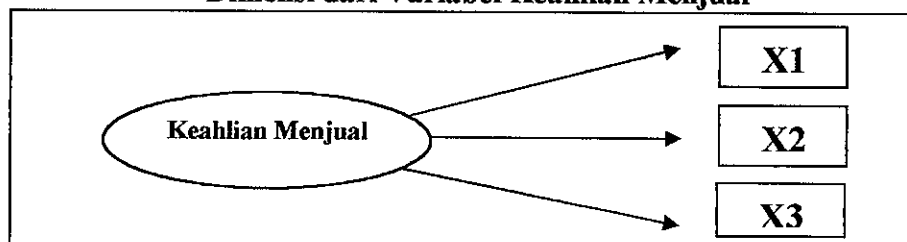
Sumber: Churcill, Ford, Hartley, dan Walker (1985); Boles, James, S., Babin, Barry, J., Brashear, Thomas, G., dan Brooks, Charles, (2001); Tansu Baker (1999). (Dikembangkan untuk tesis penelitian)

## 2.5. Dimensionalisasi Variabel

### 2.5.1. Keahlian Menjual

Variabel keahlian menjual dibentuk oleh tiga indikator yaitu keahlian interpersonal, keahlian melakukan strategi penjualan dan pengetahuan teknis, seperti pada gambar dibawah ini :

**Gambar 2.2**  
**Dimensi dari Variabel Keahlian Menjual**



Sumber: Churcill, Ford, Hartley, dan Walker (1985); Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, (2002); Adel I.El-Ansary (1993). (Dikembangkan untuk tesis ini)

X1 : Keahlian interpersonal

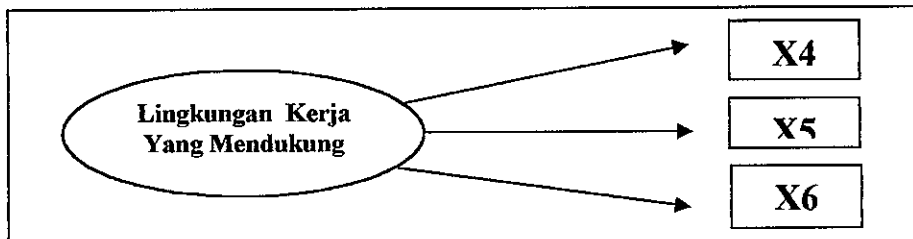
X2 : Keahlian melakukan strategi penjualan

X3 : Pengetahuan Teknis

### 2.5.2. Lingkungan Kerja Yang Mendukung

Variabel Lingkungan Kerja Yang Mendukung dibentuk oleh indikator dukungan rekan kerja, berbagi informasi pekerjaan, dan sistem kontrol, seperti terlihat dalam gambar berikut:

**Gambar 2.3**  
Dimensi dari variabel Lingkungan Kerja Yang Mendukung



Sumber: Boles, James, S., Babin, Barry, J., Brashear, Thomas, G., dan Brooks, Charles, (2001); Jaworski dan Kholi, (1991); Anderson dan Oliver, (1994). (Dikembangkan untuk tesis ini)

X4 : Dukungan rekan kerja

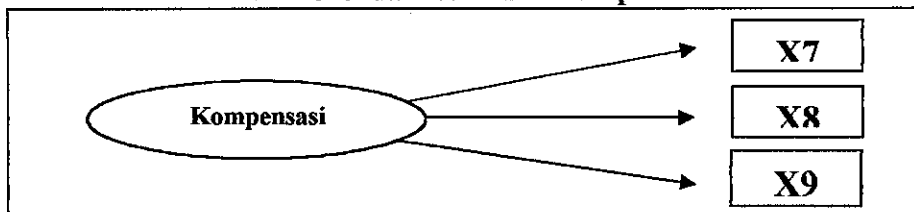
X5 : Berbagi informasi pekerjaan

X6 : Sistem kontrol

### 2.5.3. Kompensasi

Variabel kompensasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu gaji, komisi, dan gift, seperti pada gambar berikut:

**Gambar 2.4**  
Dimensi dari variabel Kompensasi



Sumber: Churchill, Ford, Hartley, dan Walker(1985); Ernest F.Cooke,(1999); Donald L. Carut dan Gail D. Handlogten(2002). (Dikembangkan untuk tesis ini)

X7 : Gaji

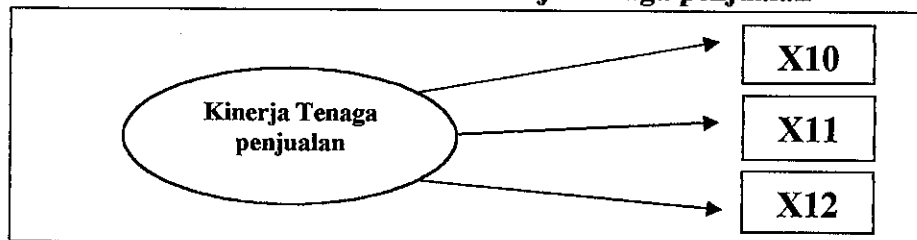
X8 : Komisi

X9 : Gift

#### 2.5.4. Kinerja Tenaga penjualan

Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator melampaui target penjualan tenaga penjualan, kemampuan menyakinkan konsumen, dan kemampuan menjual produk, seperti pada gambar :

**Gambar 2.5**  
Dimensi dari variabel Kinerja Tenaga penjualan



Sumber: Tansu Baker (1999); Churcill, Ford, Hartley, Walker, (1985); Sujan, Weitz dan Kumar (1994); Jawoski dan Kholi (1991). (Dikembangkan untuk tesis ini)

X10 : Melampaui target penjualan tenaga penjualan

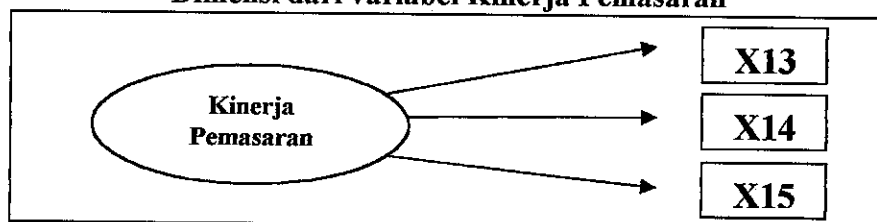
X11 : Kemampuan menyakinkan konsumen

X12 : Kemampuan menjual produk

#### 2.5.5. Kinerja Pemasaran

Variabel kinerja pemasaran dibentuk oleh tiga indikator yaitu volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan keuntungan penjualan, seperti pada gambar berikut:

**Gambar 2.6**  
Dimensi dari variabel Kinerja Pemasaran



Sumber: Ferdinand, A.T. (2000); Heneman (1997)

X13 : Volume penjualan

X14 : Pertumbuhan penjualan

X15 : Keuntungan penjualan

## 2.6. Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka yang telah diuraikan diatas maka hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini:

***Hipotesis 1: Terdapat pengaruh positif antara keahlian menjual terhadap kinerja tenaga penjualan.***

***Hipotesis 2: Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja yang mendukung terhadap kinerja tenaga penjualan.***

***Hipotesis 3: Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan.***

***Hipotesis 4: Terdapat pengaruh positif antara kinerja tenaga penjualan terhadap kinerja pemasaran.***

## 2.7. Definisi Operasional Variabel

Dalam definisi operasional variabel ini akan dijelaskan tentang definisi dari masing-masing variabel. Hal ini dilakukan agar hipotesis yang diajukan semaksimal mungkin tidak menimbulkan kerancuan (*error*), baik dalam pengukuran, analisis maupun dalam pembuktian selanjutnya. Definisi operasional variabel pada penelitian ini yaitu:

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Keahlian Menjual (Churcill, G.A. Jr, Ford, Neil M., Hartley S.W, Walker, Orville C., Jr (1985), Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, (2002); Adel I. El-Ansary (1993)).	Gambaran mengenai keahlian pembelajaran individual pada tugas-tugas penting untuk pekerjaan penjualan. Dalam penelitian ini keahlian menjual diukur dengan menggunakan indikator keahlian interpersonal, keahlian melakukan strategi penjualan dan pengetahuan teknis.	10 poin skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur keahlian menjual

<p>Lingkungan Kerja Yang Mendukung (Boles, James, S., Babin, Barry, J., Brashear, Thomas, G., dan Brooks, Charles, (2001); Jaworski dan Kholi, (1991); Anderson dan Oliver, (1994)).</p>	<p>Dukungan serta penghargaan dari rekan sekerja atau atasan didalam menjalankan tugas di tempat kerja. Dalam penelitian ini lingkungan kerja yang mendukung diukur dengan menggunakan indikator dukungan rekan kerja, berbagi informasi pekerjaan, dan sistem kontrol.</p>	<p>10 poin skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur lingkungan kerja yang mendukung</p>
<p>Kompensasi (Churcill, G.A. Jr, Ford, Neil M., Hartley S.W, Walker, Orville C.,Jr (1985), Ernest F.Cooke, (1999); Donald L. Carut dan Gail D. Handlogten (2002)).</p>	<p>Bentuk kembalian yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya atas jasanya kepada perusahaan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Dalam penelitian ini kompensasi diukur dengan menggunakan indikator gaji, komisi, dan gift.</p>	<p>10 poin skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur kompensasi</p>
<p>Kinerja Tenaga penjualan (Tansu Baker, (1999); Churcill, G.A. Jr, Ford, Neil M., Hartley S.W, Walker, Orville C.,Jr (1985); Sujan, Weitz dan Kumar (1994); Jaworski dan Kholi (1991); Behrman dan Perreault, (1982)).</p>	<p>Tingkatan sampai sejauh mana para karyawan melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerja mereka. Dalam penelitian ini kinerja tenaga penjualan diukur dengan menggunakan indikator melampaui target penjualan tenaga penjualan, kemampuan menyakinkan konsumen, dan kemampuan menjual produk</p>	<p>10 poin skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur kinerja tenaga penjualan</p>
<p>Kinerja Pemasaran (Augusty Ferdinand 2000).</p>	<p>Konsep untuk mengukur prestasi kinerja pemasaran. Dalam penelitian ini kinerja pemasaran diukur dengan menggunakan indikator volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan keuntungan penjualan.</p>	<p>10 poin skala pengukuran pada 3 indikator untuk mengukur kinerja pemasaran</p>

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendahuluan**

Pengujian hipotesis menggunakan metode penelitian yang dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar hasil penelitiannya akurat. Pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup pendahuluan, jenis sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data.**

Jenis dan sumber data yang digunakan di penelitian ini adalah data primer dan sekunder, yaitu baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

##### **1. Data Primer**

yaitu data yang langsung diperoleh dari obyek penelitian (Soeratno dan Arsyad, 1999). Data ini bisa didapatkan dengan jalan memberikan kuesioner yang merepresentasikan indikator penelitian kepada. Data empiris didapatkan langsung dari penyebaran pertanyaan atau pernyataan mengenai keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan kaitannya dengan kinerja pemasaran pada outlet atau dealer HP Nokia di Semarang. Jadi data primer yang dimaksudkan di penelitian ini yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden, berupa jawaban dan tanggapan atas pertanyaan dan pernyataan yang ada didalam kuesioner.

## 2. Data Sekunder

yaitu data yang diperoleh dari obyek penelitian dalam keadaan siap untuk digunakan. Data sekunder biasanya sudah dalam bentuk informasi, karena data tersebut diperoleh dari responden, bukan oleh pengolah (Soeratno dan Arsyad, 1999). Data ini diperoleh dari studi dokumentasi yang mempunyai hubungan dengan topik penelitian.

## 3. Sumber data

Sumber data primer diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh tenaga penjualan pada outlet atau dealer HP Nokia di Semarang. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen-dokumen dari outlet atau dealer HP Nokia.

### **3.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.**

#### 1. Populasi

adalah kumpulan individu yang menjadi obyek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasar kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek penelitian yang minimal memiliki 1 karakteristik (Cooper dan Emory, 1996). Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah semua tenaga penjualan pada outlet atau dealer HP Nokia di Semarang. Teridentifikasi sebanyak 19 outlet atau dealer HP Nokia yang ada di Semarang. Dengan rincian tiap outletnya terdapat berkisar antara 5 - 8 tenaga penjualan. Jumlah total tenaga penjualan yang teridentifikasi sebanyak 124 orang. Untuk lebih detailnya dapat dilihat pada tabel 3.1. berikut.

**Tabel 3.1. Populasi Penelitian**

No	Outlet Nokia Semarang	Jumlah Tenaga penjualan
1	Sriwijaya	8
2	Gramedia Pandanaran	6
3	Gajah Mada	6
4	Java Mall Lt.1	8
5	Gramedia Java Mall	8
6	Swalayan Ada Setiabudi	6
7	Citraland Mall Mac Donal	8
8	Citraland Mall Gunung Agung	8
9	Plaza Simpang Lima Lt.2	8
10	Plaza Simpang Lima Lt.4	8
11	Sri Ratu Pemuda	8
12	Sri Ratu Peterongan	6
13	Hero Candi	6
14	Mataram Plaza	5
15	Siranda Diponegoro	5
16	Alfa Raden Patah	5
17	Siliwangi	5
18	Kali Garang	5
19	Soekarno Hatta	5
<b>Jumlah</b>		<b>124</b>

Sumber : Data sekunder dari Outlet Nokia Semarang

## 2. Teknik Pengambilan Sampel

yaitu sekelompok bagian atau porsi tertentu yang diambil dari populasi (Sekaran, 1992, p.226). Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah tertentu tenaga penjualan dari populasi, pada outlet atau dealer HP Nokia di Semarang

Menurut Ary, Jacob dan Razavieh, (1981), *sampling* atau pengambilan sampel adalah proses yang meliputi pengambilan sebagian kelompok dari populasi dan pengamatan pada populasi secara keseluruhan. Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel dengan berdasarkan pertimbangan tertentu, dimana sampel dipilih dengan syarat-syarat yang dipandang mempunyai ciri-ciri esensial yang relevan dengan penelitian (Soeratno dan Arsyad L, 1999).

Oleh sebab itu, dari populasi yang ada dipilih kelompok yang memenuhi syarat tertentu yang selanjutnya mempunyai peluang untuk menjadi sampel. Sampel yang diambil berdasarkan pada suatu kriteria dan pertimbangan tertentu (Soeratno dan Arsyad L, 1999). Sample yang akan diambil pada penelitian ini yaitu tenaga penjualan yang telah bekerja selama 1 tahun. Pertimbangan didasarkan pada kegiatan masa training yang harus dijalani oleh para tenaga penjualan pemula selama kurang lebih 3 bulan hingga 5 bulan. Setelah itu dilanjutkan dengan penempatan dilapangan selama 4 bulan hingga 6 bulan. Dengan dasar tersebut para tenaga penjualan dianggap telah mempunyai bekal pendidikan dan pengalaman yang baik didalam bekerja.

Penentuan ukuran sampel dari populasi, berdasar jumlah sampel minimum yang disyaratkan oleh alat analisa yang digunakan. Karena metode analisa yang digunakan adalah dengan Structural Equation Model (SEM), maka jumlah sampel yang ideal dan representatif adalah 100. Disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap

estimated parameter ( Hair et, al dalam Ferdinand, 2002, p.47), dengan syarat jumlah sampel minimumnya untuk SEM adalah 100 sampel.

Dengan demikian bila estimate parameternya berjumlah 15, maka jumlah sampel minimumnya adalah ;

$\begin{aligned} n_{\text{minimum}} &= 5 \times \text{jumlah parameter} \\ &= 5 \times 15 &= 75 \end{aligned}$
--

Untuk memenuhi syarat minimum alat analisis SEM, maka diambil sampel penelitian sebanyak 100 responden dengan ketentuan pemilihan terhadap para tenaga penjualan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Penentuan metode sampling diatas mengacu pada beberapa pendapat yang dikemukakan, yaitu:

- Penggunaan metode sampling purposive berdasarkan pada pertimbangan faktor biaya, kemudahan dan waktu penelitian, serta pertimbangan keakuratan relevansi sampel dengan kerangka pikir penelitian (Soeratno dan Arsyad L, 1999).
- Penentuan sampel tidak selalu mengikuti seluruh populasi karena selain tidak ekonomis juga membutuhkan waktu lama (Cooper dan Emory,1996)

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, sehingga dapat diperoleh data dan kebutuhan informasi yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya untuk kemudian dianalisa. Dalam pengumpulan data menggunakan metode angket atau kuesioner. Kepada responden diberikan kuesioner dan diminta memberikan tanggapan atas pernyataan penelitian.

Tanggapan atas pernyataan responden pada penelitian ini menggunakan skala likert. *Skala Likert* merupakan skala kontinum bipolar, dimana pada ujung sebelah kiri berupa angka rendah yang menggambarkan jawaban yang bersifat negatif, dan pada ujung sebelah kanan berupa angka besar yang menggambarkan jawaban yang bersifat positif. Skala Likert ini dirancang untuk memungkinkan responden memberikan penilaian dalam berbagai tingkatan/ rating atas setiap pernyataan penelitian. Skala Likert yang digunakan dari 1-10 , karena akan memberikan peluang kepekaan pengukuran lebih besar ( Cooper dan Emory, 1996, p.184 ), sebagaimana tergambar pada tabel berikut:

**Tabel 3.2**

**Tabel Tanggapan responden dalam Skala Likert**

Skala									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tidak setuju					Setuju				

Dalam pilihan ini responden diminta untuk menilai kinerja dalam angka 1-10 satuan sebagai standard penilaian :

- (a). Pernyataan sangat setuju sekali = SSS dengan bobot antara 9 dan 10;
- (b). Pernyataan setuju sekali = SS berbobot antara 7 dan 8;
- (b) Pernyataan setuju = S berbobot antara 5 dan 6;
- (c) Pernyataan kurang setuju = KS berbobot antara 3 dan 4; dan
- (d) Pernyataan tidak setuju = STS berbobot antara 1 dan 2.

Untuk data sekunder dilakukan metode pengumpulan data dengan cara duplikasi dari sumber yang diperoleh. Dimensi yang akan diteliti akan duraikan lebih lanjut seperti dibawah ini:

**Tabel 3.3**  
**Tabel Variabel Penelitian dan Dimensi Pengukuran**

Variabel	Dimensi Konstruk	Simbol
Keahlian Menjual	Keahlian interpersonal	X1
	Keahlian melakukan strategi penjualan	X2
	Pengetahuan Teknis	X3
Lingkungan Kerja Yang Mendukung	Dukungan rekan kerja	X4
	Berbagi informasi pekerjaan	X5
	Sistem kontrol	X6
Kompensasi	Gaji	X7
	Komisi	X8
	gift	X9
Kinerja Tenaga penjualan	Melampaui target penjualan tenaga penjualan	X10
	Kemampuan menyakinkan konsumen	X11
	Kemampuan menjual produk	X12
Kinerja Pemasaran	Volume penjualan	X13
	Pertumbuhan penjualan	X14
	Keuntungan penjualan	X15

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

### 3.5. Teknik Analisis Data.

Teknik analisa data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Analisis Data Kualitatif.

Merupakan analisis data yang berupa penjabaran non statistik dengan didasarkan pada penalaran atas teori yang ada dan berhubungan dengan masalah yang dianalisis.

## 2. Analisis Data Kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan konsep model Kausalitas. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah menggunakan SEM (Structural Equation Model) yang dioperasikan melalui program AMOS (Analisis Moment of Structure). Sebagai model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen strategik. Dengan model kausal AMOS, pengukuran dan masalah struktural, SEM sangat tepat untuk meneliti pengukuran dan hubungan struktural (Dillon, White, Kao dan Filak, 1997).

Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis, yaitu :

### 1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory factor analysis*).

Digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam pembentukan keterkaitan suatu kelompok variabel.

### 2. Regression Weight.

Digunakan untuk meneliti sebagian besar pengaruh dari variabel-variabel.

Kelebihan utama dalam menggunakan SEM adalah pengujian struktur model dan pengukuran model yang secara simultan atau bersama-sama, dimana tiap komponen model mempunyai peran berbeda-beda dalam analisis secara menyeluruh ( Hair et al, 1995, p.626). Untuk memastikan bahwa model telah dibangun dengan tepat dan valid, ada 7 tahap yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM, yaitu :

#### *a. Pengembangan Model Berbasis Teori.*

Dasar dari metode SEM yaitu hubungan kausalitas atau sebab-akibat, dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain. SEM digunakan untuk

mengkonfirmasi model atau kerangka teoritis dengan data empiris. Oleh sebab itu suatu justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari pengembangan model.

**b. Membangun konstruk dalam Diagram alur (Path Diagram)**

Pada tahap ini, model teoritis yang telah dibangun akan digambarkan dalam sebuah Diagram alur. Dengan tujuan untuk memudahkan peneliti dalam melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji. Pada diagram alur, hubungan antar variabel dinyatakan oleh anak panah dari satu konstruk ke konstruk lainnya. Anak panah lurus menjabarkan hubungan kausalitas langsung. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi 2 kelompok (Ferdinand, 2000, p.41) :

- **Konstruk Eksogen**

Dikenal sebagai source variabel atau independent variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk Eksogen ditandai oleh tidak pernah didatangi anak panah tetapi ditinggalkan anak panah.

- **Konstruk Endogen**

Merupakan konstruk yang dapat diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk Endogen ditandai dengan didatangi anak panah saja atau didatangi dan ditinggalkan anak panah. Konstruk Endogen dapat memprediksi satu atau beberapa faktor.

**c. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan Struktural**

Pada tahap ini model pengukuran yang spesifik siap dibuat dengan merubah diagram alur kedalam model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversikan terdiri dari :

1. Persamaan struktural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar variabel atau konstruk (Augusty Ferdinand, 2000 p.41).

#### ***d. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model***

Pada penelitian ini, pengujian teori menggunakan matriks varian atau matriks kovarian sebagai input matriksnya. Karena akan lebih memenuhi asumsi dan metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (Hair et al, 1995, p.635). Sedangkan teknik estimasi model yang digunakan pada program AMOS adalah Maximum Likelihood Estimation (ML).

#### ***e. Munculnya masalah identifikasi***

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Dalam pedoman Augusty Ferdinand (2000, p.50) dinyatakan bahwa munculnya masalah identifikasi dapat dilihat melalui:

- a. Standard error yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- b. Koefisien yang tinggi ( $\geq 0,9$ ) diantara koefisien estimasi.
- c. Munculnya angka-angka aneh seperti adanya varian error yang negatif
- d. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang harus disajikan.

#### ***f. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit***

Pada tahap ini dilakukan pengujian kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, outliers, reliabilitas dan kesesuaian uji statistik. Beberapa pedoman indeks kesesuaian dalam mengevaluasi *goodness of fit* model untuk dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut :

##### *1. Chi Square*

Pengukuran yang paling mendasar adalah likelihood ratio di *square statistic* ( $\chi^2$ ). Dimana nilai  $\chi^2$  yang rendah dengan tingkat signifikan lebih besar dari 0,01 menandakan matriks input yang sebenarnya dan yang diperkenankan secara statistik tidak berbeda.

##### *2. Significance Probability*

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$  GFI (Goodness of fit Index), merupakan pengukuran Non-statistikal yang nilainya berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Sedangkan nilai  $x$  yang lebih besar dari 0,0 mendapat fit yang baik.

##### *3. GFI (Goodness of Fit)*

Merupakan pengukuran non-statistical yang nilainya berkisar 0 hingga 1,0, dimana nilai yang lebih besar dari 0,00 menandakan *fit* yang baik.

##### *4. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*

Tingkat penyesuaian rasio derajat kebebasan untuk model bebas. Nilai yang diterima adalah yang lebih besar dari 0,9.

### 5. CFI (*Comparative Fit Index*)

Mewakili perbandingan antara estimasi model dengan model bebas. Nilai yang diterima adalah yang mendekati 1.

### 6. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan chi square statistik dalam sampel-sampel besar. Nilai RMSEA mengalihkan *goodness of fit* yang diharapkan, nilai model estimasi dalam populasi. Nilai yang diterima berkisar 0,04 hingga 0,08.

### 7. CMIN / DF

Adalah statistik chi square  $\chi^2$  dibagi dengan DF-nya, sehingga disebut  $\chi^2$  relatif. Apabila nilai  $\chi^2$  relatif lebih besar dari 2,0 atau 3,0, berarti adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dengan data (Ferdinand, 200, p.58).

### 8. TLI (*Tucker Lewis Index*)

adalah suatu alternatif incremental (fit index) yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Ferdinand, 2000. p.57).

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk mengukur kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.4**  
**Tabel Indeks Pengujian Kelayakan Model**

Goodness of Fit indeks	Cut-off value
Chi square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinand, 2000

***g. Interpretasi dan Modifikasi Model***

Langkah terakhir dalam metode SEM adalah bagaimana menginterpretasikan model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair ,et al (1995, p.644) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

Bab ini merupakan sajian dari hasil analisis data yang disajikan dalam analisis kualitatif dan kuantitatif. Gambaran umum obyek responden akan terlebih dahulu disajikan dan selanjutnya akan juga disajikan mengenai diskripsi variabel penelitian yang diperoleh berdasarkan jawaban responden dan sebagai langkah terakhir adalah analisis data hasil penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis* yang merupakan langkah awal pada proses analisis SEM. Evaluasi terhadap asumsi-asumsi SEM akan juga dilakukan sebagai langkah memberikan justifikasi terhadap hasil penelitian.

#### **4.1. Data Responden**

Pada bagian ini akan ditinjau mengenai data-data demografis yang menjadi responden dalam penelitian ini. Seluruh responden adalah tenaga penjualan yang ada pada outlet atau dealer HP Nokia di Semarang. Tinjauan faktor demografis responden menyangkut umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan dan masa kerja.

**Tabel 4.1**  
**Gambaran Identitas Responden**  
**(n = 100)**

	Kategori	Jumlah	Persentase
Umur	≤ 25 tahun	26	26
	26 – 35 tahun	52	52
	36 – 45 tahun	22	22
Jenis Kelamin	Laki-laki	63	63
	Perempuan	37	37
Pendidikan	≤ SLTA	18	18
	D3	40	40
	S1	42	42
Status	Kawin	68	68
	Belum kawin	32	32
Masa Kerja	1 – 2 tahun	66	66
	> 2 tahun	34	34

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.1, menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang umur 26 – 35 yang mencapai 52%. Diikuti oleh kelompok umur 25 tahun atau lebih rendah yaitu sebanyak 26 orang atau 26%. Kemudian diikuti oleh kelompok umur 36 – 45 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau 22%. Dari kelompok tersebut sebagian besar tenaga penjualan adalah laki-laki yaitu 63 orang atau 63%, sedangkan perempuan adalah 37 orang atau 37%.

Berdasarkan tingkat pendidikannya, pegawai dengan pendidikan S1 adalah menunjukkan jumlah yang paling besar. Banyaknya tenaga penjualan HP yang berpendidikan S1 yang mencapai 42 orang atau 42%, diikuti oleh D3, dan SLTA atau yang lebih rendah.

Berdasarkan status perkawinannya, sebagian besar menyatakan sudah menikah 68%. Selain itu data masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar sudah bekerja dalam bidang ini selama 1 hingga 2 tahun yaitu sebanyak 66 orang atau 66%.

## 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

### 4.2.1. Keahlian Menjual

Pengukuran variabel Keahlian Menjual dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi dengan skala 10. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi Keahlian menjual berdasarkan frekuensi masing-masing skor beserta rata-rata untuk masing-masing dimensi dan rata-rata skor variabel keahlian menjual adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2

Tabulasi jawaban variabel keahlian menjual

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1	7	13	22	13	22	17	6	0	0	0	695	6.95	6.82
2	4	14	15	15	28	18	6	0	0	0	673	6.73	
3	5	11	20	14	22	26	2	0	0	0	677	6.77	

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil sekor jawaban responden terhadap keahlian menjual menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki jawaban pada skor 6,5 dan 8. Rata-rata total untuk ketiga dimensi variabel keahlian menjual tersebut diperoleh sebesar 6,82. Hal ini menunjukkan bahwa keahlian menjual HP Nokia menunjukkan pada tingkat yang cukup baik.

### 4.2.2. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Pengukuran variabel Lingkungan Kerja yang Mendukung dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi dengan skala 10. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi Lingkungan Kerja yang Mendukung tersebut berdasarkan frekuensi masing-masing skor beserta rata-rata untuk masing-masing dimensi dan rata-rata skor variabel lingkungan kerja yang mendukung adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3

Tabulasi jawaban variabel lingkungan kerja yang mendukung

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1	5	7	14	27	24	17	6	0	0	0	667	6.67	6.75
2	4	12	16	27	20	11	10	0	0	0	680	6.80	
3	2	8	20	28	21	20	1	0	0	0	678	6.78	

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil skor jawaban responden terhadap keahlian menjual menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki jawaban pada skor 6,7 dan 8. Rata-rata total untuk ketiga dimensi variabel lingkungan kerja yang mendukung tersebut diperoleh sebesar 6,75. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung penjualan HP Nokia menunjukkan pada tingkat yang cukup baik.

#### 4.2.3. Kompensasi

Pengukuran variabel Kompensasi dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi dengan skala 10. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi Kompensasi berdasarkan frekuensi masing-masing skor beserta rata-rata untuk masing-masing dimensi dan rata-rata skor variabel kompensasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4

Tabulasi jawaban variabel kompensasi

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1	5	4	14	27	15	24	11	0	0	0	641	6.41	6.44
2	3	13	13	11	19	28	13	0	0	0	634	6.34	
3	4	9	11	22	27	24	3	0	0	0	657	6.57	

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil sekor jawaban responden terhadap kompensasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki jawaban pada skor 5, 6 dan 7. Rata-rata total untuk ketiga dimensi variabel kompensasi tersebut diperoleh sebesar 6,44. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang dapat diterima oleh tenaga penjualan dalam penjualan HP Nokia menunjukkan pada tingkat yang cukup baik.

#### 4.2.4. Kinerja Tenaga penjualan

Pengukuran variabel Kinerja Tenaga penjualan dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi dengan skala 10. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi Kinerja Tenaga penjualan berdasarkan frekuensi masing-masing skor beserta rata-rata untuk masing-masing dimensi dan rata-rata skor variabel kinerja tenaga penjualan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5

Tabulasi jawaban variabel kinerja tenaga penjualan

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1	3	9	13	22	18	22	13	0	0	0	639	6.39	6.60
2	7	15	15	12	19	23	9	0	0	0	674	6.74	
3	6	8	15	18	32	13	8	0	0	0	667	6.67	

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil sekor jawaban responden terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki jawaban pada skor 5, 6 dan 7. Rata-rata total untuk ketiga dimensi variabel kinerja tenaga penjualan tersebut diperoleh sebesar 6,60. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjualan HP Nokia menunjukkan pada tingkat yang cukup baik.

#### 4.2.5. Kinerja Pemasaran

Pengukuran variabel Kinerja Pemasaran dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi dengan skala 10. Tanggapan responden terhadap ketiga dimensi Kinerja pemasaran berdasarkan frekuensi masing-masing skor beserta rata-rata untuk masing-masing dimensi dan rata-rata skor variabel kinerja pemasaran adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6

Tabulasi jawaban variabel kinerja pemasaran

Dimensi	Jumlah jawaban skor										Total	Mean	Total Mean
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
1	6	13	18	21	22	15	5	0	0	0	695	6.95	6.70
2	7	6	18	16	25	14	14	0	0	0	656	6.56	
3	2	6	20	24	24	18	6	0	0	0	660	6.60	

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil skor jawaban responden terhadap kinerja pemasaran menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki jawaban pada skor 6, 7 dan 8. Rata-rata total untuk ketiga dimensi variabel kinerja pemasaran tersebut diperoleh sebesar 6,70. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pemasaran HP Nokia menunjukkan pada tingkat yang cukup baik.

#### 4.3. Hasil Analisis

Penelitian dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis dengan *Structural Equation Modelling (SEM)*. Penggunaan SEM ini lebih sesuai untuk model-model persamaan linier yang lebih kompleks. Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan dalam *path diagram* sebagaimana pada bab II merupakan suatu model yang mencakup bentuk-bentuk struktur dari variabel-variabel laten. Model struktural dalam penelitian ini terdiri dari

15 dimensi yang merupakan bentuk struktur dari variabel-variabel laten untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara variabel-variabel tersebut.

Analisis SEM dalam penelitian ini menggunakan input matriks kovarians dan dengan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian memungkinkan karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

Sebelumnya, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory factor analysis*. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Selain itu akan juga dilakukan evaluasi terhadap model SEM yang barangkali memungkinkan untuk dilakukan modifikasi terhadap model sebelumnya.

#### **4.3.1. *Confirmatory Factor Analysis***

*Confirmatory factor analysis* ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 5 variabel dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 15. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori tersebut adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi

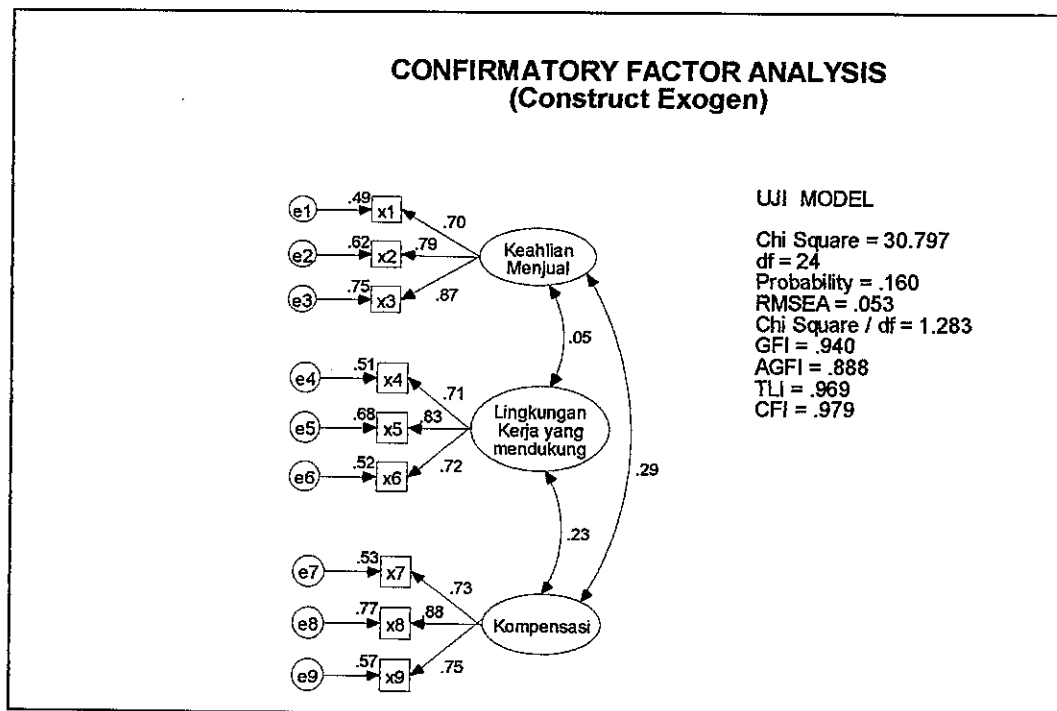
pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

### 1) *Confirmatory Factor Analysis - Konstruk Exogen*

Tahap *confirmatory factor analysis construct exogen* ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk eksogen. Variabel–variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 3 variabel laten dengan 9 indikator sebagai dimensi pembentuknya.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis construct Exogen* dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.7 dan Tabel 4.8

Gambar 4.1  
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen



Sedangkan hasil *confirmatory factor analysis construct exogen* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.7  
 Hasil Pengujian Kelayakan Model  
 Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<b>Chi – Square (df=24)</b>	<b>Kecil (&lt; 36.415)</b>	30.797	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	$\geq 0.05$	0.160	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08$	0.053	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$	0.940	<b>Baik</b>
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	0.888	<b>Marginal</b>
<b>CMIN / DF</b>	$\leq 2.00$	1.283	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$	0.969	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	0.979	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis konfirmatori faktor analisis konstruk eksogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,160, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik kecuali untuk AGFI yang diterima pada kategori Marginal karena lebih kecil dari 0,90 namun masih berada dalam batas-batas penerimaan. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan adalah memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi pendukung masing-masing variabel laten dapat dilihat diperoleh dari nilai *loading factor* dari masing-masing dimensi dan nilai uji CR nya. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan dan *standardize estimate (loading factor)* yang tinggi maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.8  
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen

Regression Weights		Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x1	← Keahlian_Menjual	0.857	0.698	0.127	6.754	0.000
x2	← Keahlian_Menjual	0.921	0.789	0.126	7.328	0.000
x3	← Keahlian_Menjual	1.000	0.867			
x4	← Lingkungan_Kerja yang_mendukung	1.113	0.714	0.185	6.018	0.000
x5	← Lingkungan_Kerja yang_mendukung	1.369	0.827	0.224	6.114	0.000
x6	← Lingkungan_Kerja yang_mendukung	1.000	0.722			
x7	← Kompensasi	1.047	0.731	0.153	6.845	0.000
x8	← Kompensasi	1.366	0.876	0.189	7.237	0.000
x9	← Kompensasi	1.000	0.754			

Sumber : Data primer yang diolah

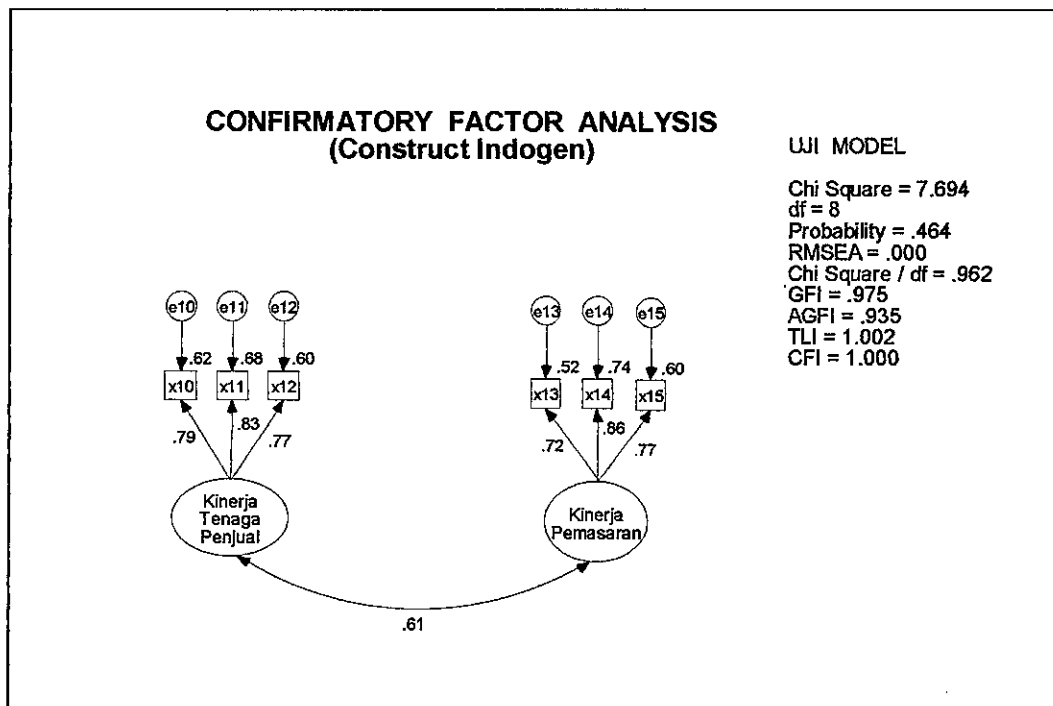
Analisis faktor tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading factor* dari semua dimensi diperoleh cukup tinggi yaitu masing-masing berada lebih besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan hasil yang baik. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa menghilangkan variabel ataupun dimensi-dimensi dari variabel laten tersebut.

## 2) *Confirmatory Factor Analysis - Construct Indogen*

Tahap *confirmatory factor analysis construct indogen* ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk indogen. Variabel–variabel laten atau konstruk indogen terdiri dari 2 variabel laten dengan 6 indikator sebagai dimensi pembentuknya.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis construct Exogen* dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.9 dan Tabel 4.10

Gambar 4.2  
Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruksi Indogen



Sedangkan hasil *confirmatory factor analysis construct indogen* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.9  
Hasil Pengujian Kelayakan Model  
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruksi Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<b>Chi – Square (df=8)</b>	<b>Kecil (&lt; 15.507 )</b>	7.694	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	≥ 0.05	0.464	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	≤ 0.08	0.000	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	≥ 0.90	0.975	<b>Baik</b>
<b>AGFI</b>	≥ 0.90	0.935	<b>Baik</b>
<b>CMIN / DF</b>	≤ 2.00	0.962	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	≥ 0.95	1.002	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	≥ 0.95	1.000	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis *confirmatory factor analysis construct indogen* telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,464, dengan ukuran-ukuran kelayakan model juga semuanya berada dalam kategori baik. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan adalah memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi pendukung masing-masing variabel laten dapat dilihat diperoleh dari nilai *loading factor* dari masing-masing dimensi dan nilai uji CR nya. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan dan *standardize estimate (loading factor)* yang tinggi maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

Tabel 4.10  
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Indogen

Regression Weights		Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
x10	← Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000	0.786			
x11	← Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.167	0.825	0.151	7.750	0.000
x12	← Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.953	0.773	0.128	7.426	0.000
x13	← Kinerja_Pemasaran	1.000	0.720			
x14	← Kinerja_Pemasaran	1.290	0.860	0.180	7.188	0.000
x15	← Kinerja_Pemasaran	0.948	0.772	0.138	6.872	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

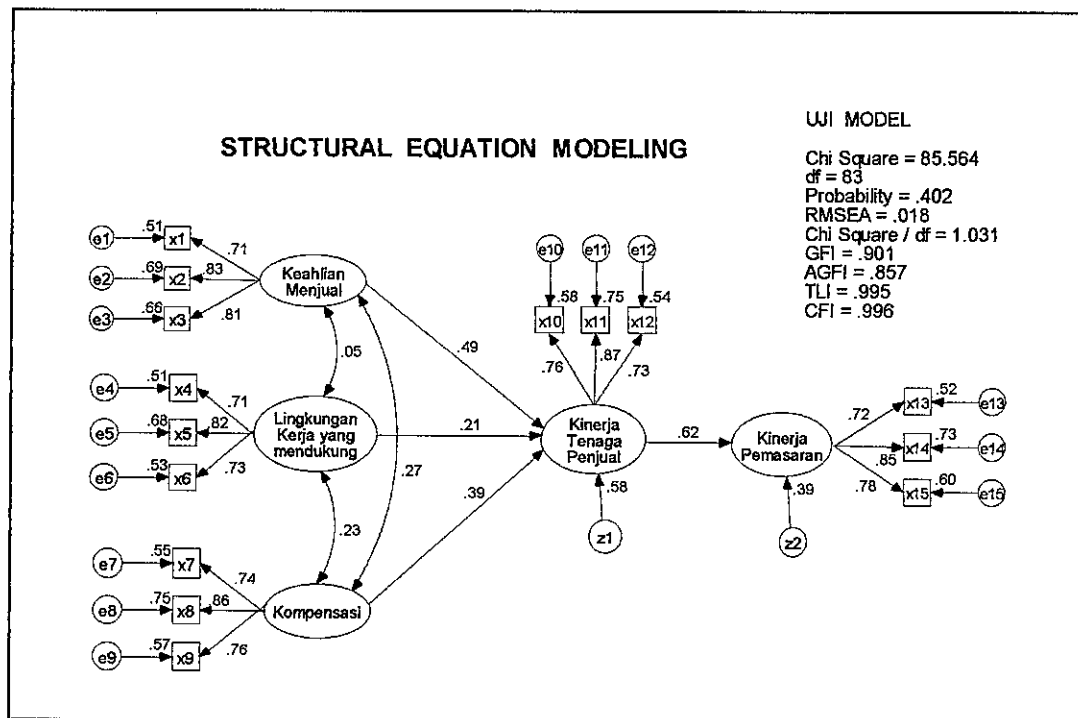
Analisis faktor tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu dengan nilai CR diatas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading factor* dari semua dimensi diperoleh cukup tinggi

yaitu masing-masing berada lebih besar dari 0,6. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan hasil yang baik. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk indogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa menghilangkan variabel ataupun dimensi-dimensi dari variabel laten tersebut.

**4.3.2. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM juga dilakukan dengan melakukan uji kelayakan model (*goodness of fit*) dan uji hipotesis. Hasil uji kelayakan *full model* SEM ditampilkan pada Gambar 4.3 dan hasilnya disajikan pada tabel Tabel 4.11

Gambar 4.3  
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, GFI, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun AGFI diterima secara marginal, sebagaimana dalam tabel 4.11, berikut :

Tabel 4.11  
Hasil Pengujian Kelayakan Model  
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<b>Chi – Square (df=83)</b>	<b>Kecil (&lt;105.267 )</b>	85.564	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	$\geq 0.05$	0.402	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08$	0.018	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$	0.901	<b>Baik</b>
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	0.857	<b>Marginal</b>
<b>CMIN / DF</b>	$\leq 2.00$	1.031	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$	0.995	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	0.996	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,402 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, GFI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

#### 4.3.3. Pengujian Asumsi SEM

Untuk mendapatkan suatu model yang baik, SEM harus memenuhi syarat tidak adanya masalah-masalah identifikasi datanya. Adanya asumsi normalitas, tidak adanya outlier, tidak adanya singularitas dan kecilnya residual covariance akan menunjukkan sebagai model yang baik. Berikut ini akan dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi SEM.

## 1. Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai skewness dan kurtosis dari data yang ada, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara -2.58 hingga +2.58, maka data tersebut berada pada daerah normal. Dalam hal ini uji normalitas dilakukan dengan  $\alpha = 0.01$ . Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.12

Tabel 4.12  
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	4	10	0.122	0.500	-0.556	-1.134
x14	4	10	0.269	1.099	-0.714	-1.458
x13	4	10	0.112	0.459	-0.799	-1.630
x12	4	10	0.353	1.441	-0.466	-0.951
x11	4	10	0.227	0.926	-1.140	-2.327
x10	4	10	0.290	1.183	-0.776	-1.584
x7	4	10	0.355	1.448	-0.492	-1.005
x8	4	10	0.430	1.757	-0.986	-2.012
x9	4	10	0.559	2.283	-0.406	-0.828
x4	4	10	0.322	1.313	-0.350	-0.715
x5	4	10	-0.018	-0.074	-0.645	-1.316
x6	4	10	0.201	0.822	-0.647	-1.320
x1	4	10	0.079	0.322	-0.995	-2.031
x2	4	10	0.268	1.096	-0.871	-1.777
x3	4	10	0.336	1.373	-0.975	-1.990
Multivariate					-0.757	-0.168

Sumber : Data primer yang diolah, 2004

Pengujian normalitas secara univariate maupun multivariate dengan kriteria *critical ratio skewness* dan *kurtosis*, semuanya menunjukkan berada pada rentang -2.58 hingga 2,58. Hal ini berarti bahwa data-data penelitian secara univariate maupun multivariate berdistribusi normal.

## 2. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim. Evaluasi terhadap *outlier* disajikan berikut ini:

### a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan melihat nilai *standardizes* (*Z-score*) dari masing-masing dimensi yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai *Z-score* diperoleh dari rumus

$$Z = \frac{(X_i - X)}{SD}$$

Dimana :

$X_i$  : Skor pengamatan ke- $i$

$X$  : Rata-rata skor

SD : standar deviasi dari data

Apabila terdapat nilai *Z-score* yang lebih besar dari nilai mutlak 3, maka data akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.13

Tabel 4.13  
Statistik Deskriptif  
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.75178	1.81116	.00000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.70534	2.04266	.00000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.75116	2.04197	.00000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-1.78256	2.22320	.00000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.76200	2.01371	.00000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.08999	2.42078	.00000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-1.51600	2.25828	.00000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-1.35228	2.11510	.00000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.74593	2.33017	.00000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-1.46973	2.21998	.00000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.51637	1.80415	.00000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.69342	2.11202	.00000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.85361	1.91645	.00000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-1.48899	2.00083	.00000	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.84783	2.41640	.00000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Hasil pengujian menunjukkan adanya tidak satupun dimensi yang memiliki adanya *outlier*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat data yang ekstrim.

#### b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 15 (jumlah indikator) pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2_{(15,0.001)} = 37,697$  (tabel  $\chi^2$  terlampir). Sedangkan dari hasil pengolahan data

dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 33.474. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*. Dengan demikian tidak diperoleh adanya *multivariate outlier*.

### 3. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

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

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 5.2185e+002 = 521.85$$

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

### 4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Dalam hal ini akan dilakukan pengujian pada  $\alpha=1\%$  yang diperoleh nilai kritis sebesar  $\pm 2,58$ . Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang lebih besar dari nilai mutlak 2.58, maka ada indikasi model yang belum fit, sehingga memungkinkan adanya pertimbangan untuk memodifikasi model.

Tabel 4.14

*Standardized Residual Covariances*

Standardized Residual Covariances															
	x15	x14	x13	x12	x11	x10	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x15	0.000	0.165	-0.257	-0.223	-0.407	-0.452	0.604	0.758	0.898	-0.496	-0.559	0.162	0.970	0.269	1.340
x14	0.165	0.000	-0.060	0.244	-0.705	-0.089	0.105	0.187	0.142	-0.374	0.073	0.829	-0.044	-0.146	0.068
x13	-0.257	-0.060	0.000	0.888	0.832	0.409	-0.232	0.358	0.285	0.625	0.789	2.109	0.944	-0.311	0.698
x12	-0.223	0.244	0.888	0.000	-0.029	0.415	-0.227	0.011	-0.700	-0.602	-0.434	-0.196	-0.800	0.243	-1.187
x11	-0.407	-0.705	0.832	-0.029	0.000	-0.057	0.186	0.240	-0.595	-1.058	0.142	1.050	0.863	0.345	0.057
x10	-0.452	-0.089	0.409	0.415	-0.057	0.000	-0.183	0.096	-0.046	-0.707	0.074	0.784	-0.189	-0.237	-0.697
x7	0.604	0.105	-0.232	-0.227	0.186	-0.183	0.000	-0.066	0.128	-1.423	-0.031	0.335	-0.364	-0.933	-0.366
x8	0.758	0.187	0.358	0.011	0.240	0.096	-0.066	0.000	0.002	-1.528	0.274	0.420	0.131	0.216	1.601
x9	0.898	0.142	0.285	-0.700	-0.595	-0.046	0.128	0.002	0.000	-0.451	0.874	1.028	-1.232	-1.097	-0.261
x4	-0.496	-0.374	0.625	-0.602	-1.058	-0.707	-1.423	-1.528	-0.451	0.000	0.088	0.066	-0.782	-0.442	-0.594
x5	-0.559	0.073	0.789	-0.434	0.142	0.074	-0.031	0.274	0.874	0.088	0.000	-0.118	0.476	-0.653	0.021
x6	0.162	0.829	2.109	-0.196	1.050	0.784	0.335	0.420	1.028	0.066	-0.118	0.000	1.815	0.379	0.626
x1	0.970	-0.044	0.944	-0.800	0.863	-0.189	-0.364	0.131	-1.232	-0.782	0.476	1.815	0.000	-0.201	0.160
x2	0.269	-0.146	-0.311	0.243	0.345	-0.237	-0.933	0.216	-1.097	-0.442	-0.653	0.379	-0.201	0.000	0.033
x3	1.340	0.068	0.698	-1.187	0.057	-0.697	-0.366	1.601	-0.261	-0.594	0.021	0.626	0.160	0.033	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Dengan tidak adanya asumsi yang terlanggar yang memungkinkan adanya modifikasi model yang diajukan, maka pengujian hipotesis dapat dilakukan. Pengujian 4 hipotesis penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai Critical Ratio (CR) atau probabilitas pengujian dari suatu hubungan kausalitas antara dua variabel. Hasil printout pengolahan SEM untuk pengujian hipotesis diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.15  
Pengujian Hipotesis

		Estimate	std. est	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<-- Keahlian_Menjual	0.466	0.485	0.105	4.447	0.000
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<-- Lingkungan_Kerja yang_mendukung	0.269	0.211	0.126	2.141	0.032
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<-- Kompensasi	0.438	0.393	0.121	3.626	0.000
Kinerja_Pemasaran	<-- Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.578	0.623	0.120	4.809	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

#### **4.4.1. Pengujian Hipotesis 1**

H1 : Terdapat pengaruh positif antara keahlian menjual terhadap kinerja tenaga penjualan.

*Standardized loading* untuk pengujian pengaruh tingkat keahlian menjual terhadap kinerja tenaga penjualan diperoleh sebesar 0,485 dengan nilai CR sebesar 4,447 dan probabilitas sebesar 0,000. Nilai-nilai tersebut menunjukkan telah memenuhi syarat untuk menerima H1, dimana nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi keahlian menjual akan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

#### **4.4.2. Pengujian Hipotesis 2**

H2 : Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja yang mendukung terhadap kinerja tenaga penjualan

*Standardized loading* untuk pengujian pengaruh lingkungan kerja yang mendukung terhadap kinerja tenaga penjualan diperoleh sebesar 0,211 dengan nilai CR sebesar 2,141 dan probabilitas sebesar 0,032. Nilai-nilai tersebut menunjukkan memenuhi syarat untuk menerima H2, dimana nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi lingkungan kerja yang mendukung akan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

#### 4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan

*Standardized loading* untuk pengujian pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan diperoleh sebesar 0,393 dengan nilai CR sebesar 3,626 dan probabilitas sebesar 0,000. Nilai-nilai tersebut menunjukkan memenuhi syarat untuk menerima H3, dimana nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kompensasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

#### 4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Terdapat pengaruh positif antara kinerja tenaga penjualan terhadap kinerja pemasaran

*Standardized loading* untuk pengujian pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap kinerja pemasaran diperoleh sebesar 0,623 dengan nilai CR sebesar 4,809 dan probabilitas sebesar 0,000. Nilai-nilai tersebut menunjukkan memenuhi syarat untuk menerima H4, dimana nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kinerja tenaga penjualan akan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

#### 4.5. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten

yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\Sigma \text{ Standard Loading})^2}{(\Sigma \text{ Standard Loading})^2 + \Sigma \epsilon_j}$$

Keterangan :

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

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk table untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Dari tabel tersebut diperoleh reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,70. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi. Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50.

Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\Sigma \text{ Standard Loading}^2)}{(\Sigma \text{ Standard Loading}^2) + \Sigma \epsilon_j}$$

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.16 dan perhitungannya ada pada lampiran.

Tabel 4.16  
*Reliability dan Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
Keahlian_Menjual	0.830	0.621
Lingkungan_Kerja yang mendukung	0.799	0.571
Kompensasi	0.832	0.623
Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.855	0.684
Kinerja_Pemasaran	0.828	0.618

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,70.

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,5.

#### 4.6. *Direct Effect dan Indirect Effect*

Analisis pengaruh dari model SEM juga dapat digunakan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas.

Tabel 4.17  
*Pengaruh langsung*

	Kompensasi	Lingkungan Kerja yang mendukung	Keahlian Menjual	Kinerja Tenaga penjualan
Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.393	0.211	0.485	0.000
Kinerja_Pemasaran	0.000	0.000	0.000	0.623

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.18  
Pengaruh tidak langsung

	Kompensasi	Lingkungan Kerja yang mendukung	Keahlian Menjual	Kinerja Tenaga penjualan
Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja_Pemasaran	0.245	0.131	0.302	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung dari ketiga variabel eksogen (keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung dan kompensasi) terhadap kinerja tenaga penjualan maupun pengaruh tidak langsung dari ketiga variabel eksogen tersebut terhadap kinerja pemasaran menunjukkan bahwa variabel keahlian menjual menjadi satu bentuk faktor yang paling berpengaruh langsung terhadap kinerja tenaga penjualan yaitu dengan hubungan sebesar 0,485 diikuti oleh faktor kompensasi dengan kuat hubungan sebesar 0,393, sedangkan lingkungan kerja merupakan faktor yang paling lemah dengan hubungan sebesar 0,211.

Secara tidak langsung ketiga faktor tersebut juga menunjukkan pengaruh yang relatif lebih kecil dibanding pengaruh langsungnya. Hal ini dikarenakan karena pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap kinerja pemasaran hanya sebesar 0,623 terhadap kinerja pemasaran.

Untuk lebih jelasnya, rangkuman kesimpulan-kesimpulan dari hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19.  
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1: Keahlian menjual berpengaruh positif terhadap Kinerja tenaga penjualan	Terbukti
H2: Lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh positif terhadap Kinerja tenaga penjualan	Terbukti
H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja tenaga penjualan	Terbukti
H4: Kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap Kinerja pemasaran	Terbukti

#### 4.7. Simpulan bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap empat hipotesis penelitian sesuai model teoritis. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat hipotesis tersebut dapat dibuktikan. Sedangkan model teoritisnya juga telah memperlihatkan hasil yang bagus saat diuji dengan kriteria *goodness of fit*. Untuk selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan pada bab V.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

#### **5.1. Kesimpulan Hipotesis**

Dari analisis data dan pembahasan yang dilakukan, terdapat beberapa hal yang dapat disimpulkan sebagaimana berikut ini.

##### **5.1.1. Pengaruh antara keahlian menjual terhadap kinerja tenaga penjualan.**

*Hipotesis 1: Terdapat pengaruh positif antara keahlian menjual terhadap kinerja tenaga penjualan.*

Keahlian menjual dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Keahlian menjual yang lebih baik dari segi kemampuan interpersonal, strategi menjual dan pengetahuan produk akan memberikan dampak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan yang dapat diperoleh dalam hal kenaikan pemenuhan target penjualan, kemampuan yang lebih baik dalam meyakinkan konsumen dan kemampuan yang lebih baik dalam menjual produk.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985), bahwa dengan dimilikinya keahlian menjual yang baik, maka akan dapat dengan mudah menguasai didalam proses penjualan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keahlian yang dimiliki oleh tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Selain itu penelitian lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, (2002),

menyatakan bahwa keahlian menjual dipengaruhi oleh indikator keahlian interpersonal, keahlian melakukan strategi penjualan dan kemampuan teknis.

### **5.1.2. Pengaruh antara lingkungan kerja yang mendukung terhadap kinerja tenaga penjualan.**

*Hipotesis 2: Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja yang mendukung terhadap kinerja tenaga penjualan.*

Lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Lingkungan kerja yang berupa dukungan dari rekan kerja yang lebih baik, adanya saling berbagi informasi yang lebih baik dan sistem kontrol yang lebih baik dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang dapat diperoleh dalam hal kenaikan pemenuhan target penjualan, kemampuan yang lebih baik dalam meyakinkan konsumen dan kemampuan yang lebih baik dalam menjual produk.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan penelitian yang dilakukan oleh Boles, James, S., Babin, Barry, J., Brashear, Thomas, G., dan Brooks, Charles, (2001), yaitu bahwa dukungan dari lingkungan kerja berdampak positif pada peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan hati senang cenderung akan memberikan kepuasan dan akan bekerja lebih keras untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal tersebut merupakan usaha tenaga penjualan didalam meningkatkan kinerjanya didalam bekerja. Dengan kata lain bahwa lingkungan kerja yang mendukung berdampak positif pada peningkatan kinerja tenaga penjualan.

### **5.1.3. Pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan.**

*Hipotesis 3: Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan.*

Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Gaji yang lebih besar, komisi yang lebih fair serta bentuk pemberian (gift) lain yang lebih baik akan memotivasi dalam tercapainya kinerja tenaga penjualan yang lebih baik yang dapat diperoleh dalam hal kenaikan pemenuhan target penjualan, kemampuan yang lebih baik dalam meyakinkan konsumen dan kemampuan yang lebih baik dalam menjual produk.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan penelitian yang dilakukan oleh Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985), yaitu disebutkan bahwa salah satu faktor penentu kinerja karyawan adalah faktor motivasi. Salah satu bentuk dari motivasi adalah berupa kompensasi. Dari hasil penelitiannya diketahui bahwa pemberian motivasi berupa kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hipotesis ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ernest F. Cooke (1999), pada hasil penelitiannya diketahui bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **5.1.4. Pengaruh antara kinerja tenaga penjualan terhadap kinerja pemasaran.**

*Hipotesis 4: Terdapat pengaruh positif antara kinerja tenaga penjualan terhadap kinerja pemasaran.*

Kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Secara umum karena tenaga penjualan merupakan ujung tombak suatu pemasaran produk, maka meningkatnya kinerja tenaga penjualan akan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pemasaran secara umum.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan penelitian yang dilakukan oleh Ferdinand, A. T. (2000), yaitu bahwa dengan meningkatnya volume penjualan dan pertumbuhan penjualan, hal tersebut dapat dipakai sebagai ukuran keberhasilan kinerja pemasaran. Sedangkan pencapaian dari keberhasilan kinerja pemasaran itu sendiri adalah tidak terlepas dari peran yang sangat besar dari ujung tombak pemasaran yaitu tenaga penjualan.

Penelitian lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang telah dilakukan oleh Lilien, 1998, dalam Tansu Baker, 1999, bahwa peranan tenaga penjualan sebagai ujung tombak pemasaran berpengaruh positif kepada peningkatan kinerja pemasaran.

## **5.2. Kesimpulan Masalah Penelitian**

Pembahasan rumusan masalah dalam bab I, telah menjelaskan bahwa permasalahan yang menjadi bahan kajian dalam penelitian ini adalah mengenai bagaimana pengaruh keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung, dan kompensasi terhadap kinerja tenaga penjualan. Dan hubungannya antara kinerja tenaga penjualan terhadap kinerja pemasaran.

Melalui penelitian ini telah dikembangkan beberapa hipotesis yang didasari dari permasalahan penelitian tersebut, dimana selanjutnya telah dilakukan pengujian

hipotesis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Berdasarkan hasil analisis, telah diperoleh dukungan yang kuat yang menyatakan bahwa :

1. Faktor keahlian menjual, lingkungan kerja yang mendukung dan kompensasi secara nyata berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan
2. Kinerja tenaga penjualan secara nyata berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran.

Justifikasi pada penelitian ini telah dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu, yaitu seperti dibawah ini:

- Pemilihan variabel eksogen yang dipilih dalam penelitian ini berhasil mendapatkan hasil sebagaimana yang disarankan oleh Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985), bahwa variabel-variabel peran, ketrampilan/ keahlian menjual, motivasi, faktor-faktor personal, kecakapan, dan faktor-faktor organisasional/ lingkungan merupakan suatu yang penting dalam upaya untuk menguasai dengan mudah dalam menangani proses penjualan. Dengan demikian pemilihan variabel keahlian menjual dan lingkungan kerja sebagai bechmark sebagai variabel eksogen dalam penelitian ini semakin memperkuat dukungan atas teori yang dinyatakan oleh Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985). Pada suatu lingkungan produk telepon seluler Nokia, benchmark yang dikemukakan oleh Churchill tersebut dapat dibuktikan.
- Secara umum karena tenaga penjualan merupakan ujung tombak suatu pemasaran, maka meningkatnya kinerja tenaga penjualan akan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pemasaran secara umum. *Salesforce* sebagai kekuatan utama dalam pemasaran merupakan ujung tombak dalam upaya pembedikan pasar oleh sebuah perusahaan. Dalam hal ini, suatu kinerja

perusahaan dapat diukur dari besarnya penjualan yang diperoleh perusahaan. Sedangkan kinerja penjualan ditentukan oleh kinerja pemasaran, karena kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama yaitu volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan porsi pasar (Ferdinand, 2000). Dengan demikian kinerja tenaga penjualan akan memiliki pengaruh sangat besar dalam perubahan kinerja pemasaran. Dengan demikian hasil penelitian ini memberikan dukungan yang besar terhadap penelitian dan teori mengenai pemasaran.

### 5.3. Implikasi Teoritis

Justifikasi yang diberikan oleh studi empiris ini banyak mendukung beberapa hipotesis pada penelitian-penelitian terdahulu, antara lain :

- Hasil penelitian mengenai pengaruh keahlian menjual terhadap kinerja tenaga penjualan telah terbukti konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Churchill, Ford, Hartley, dan Walker (1985), yaitu bahwa faktor-faktor penentu kinerja tenaga penjualan berupa faktor ketrampilan/keahlian, faktor personal, dan kecakapan adalah berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, (2002), mereka menyatakan bahwa keahlian menjual dipengaruhi oleh keahlian interpersonal, keahlian melakukan strategi penjualan dan kemampuan teknis.
- Lingkungan kerja sebagaimana dalam konsep manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang terkait langsung dengan produktivitas kerja. Tenaga penjualan nampaknya tidak terlepas dari masalah lingkungan kerja

tersebut. Lingkungan kerja yang bersifat non fisik berupa dukungan, rekan kerja, *information sharing* maupun kontrol dari rekan kerja dapat menjadi satu faktor positif dalam meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Boles, James, S., Babin, Barry, J., Brashear, Thomas, G., dan Brooks, Charles, (2001). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan hati senang cenderung akan memberikan kepuasan kepada pelanggan didalam bekerja. Selain itu lingkungan kerja yang mendukung akan berdampak positif pada peningkatan kinerja tenaga penjualan. Selain itu hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Anderson dan Oliver (1994), dimana seorang tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan informasi pekerjaan yang bersifat positif dari lingkungan kerjanya karena informasi positif tersebut akan memberikan banyak gambaran mengenai informasi aktivitas penjualan yang akan mereka hadapi. Umpan balik berupa informasi dan kontrol yang diberikan merupakan masukan yang positif atas aktivitas penjualan mereka.(Boorom, dkk (1998)).

- Faktor lain yang merupakan faktor eksternal diluar diri penjual, adalah faktor kompensasi. Hasil penelitian ini memberikan dukungan yang besar terhadap penelitian yang dilakukan oleh Churcill, Ford, Hartley, dan Walker (1985) menyebutkan bahwa salah satu faktor penentu kinerja karyawan adalah faktor motivasi. Salah satu bentuk dari motivasi didalam meningkatkan kinerja karyawan adalah berupa kompensasi. Dari hasil penelitiannya diketahui bahwa pemberian motivasi berupa kompensasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ernest F. Cooke, (1999), pada hasil

penelitiannya diketahui bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu penelitian ini juga mendukung apa yang telah dilakukan oleh Donald dan Gail (2002). Dalam upaya meningkatkan kinerja, tidak hanya faktor, faktor situasional serta karakteristik perusahaan atau produk saja yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan, faktor kompensasi juga merupakan suatu motivator bagi seorang *sales force*.

- Manajemen tenaga penjualan adalah bidang yang sangat penting bagi banyak perusahaan, dikarenakan perlunya pengaturan tentang jumlah pegawai yang dipekerjakan dan jumlah dana yang dikeluarkan untuk tenaga penjualan. Bagi banyak perusahaan, tenaga penjualan adalah kunci bagi implementasi strategi pemasaran (Lilien et al., 1998). *Salesforce* sebagai kekuatan utama dalam pemasaran merupakan ujung tombak dalam upaya pembidikan pasar oleh sebuah perusahaan. Dalam hal ini, suatu kinerja perusahaan dapat diukur dari besarnya penjualan yang diperoleh perusahaan. Sedangkan kinerja penjualan ditentukan oleh kinerja pemasaran, karena kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama yaitu volume penjualan, pertumbuhan penjualan dan porsi pasar (Ferdinand, 2000). Dengan demikian kinerja tenaga penjualan akan memiliki pengaruh sangat besar dalam perubahan kinerja pemasaran. Dengan demikian hasil penelitian ini memberikan dukungan yang besar terhadap penelitian dan teori mengenai pemasaran.

#### 5.4. Implikasi Manajerial

Telepon seluler Nokia yang merupakan salah satu produk moderen yang merupakan produk yang terus mengalami perkembangan. Nampaknya diperlukan satu bentuk langkah manajerial untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualannya.

1. Faktor keahlian menjual merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dibandingkan faktor lingkungan yang mendukung dan kompensasi. Keahlian didalam hal melakukan strategi penjualan mempunyai pengaruh paling besar. Belum begitu besarnya keahlian didalam melakukan strategi penjualan yang dimiliki oleh tenaga penjualan pada saat ini, diperlukan suatu bentuk pemberian ketrampilan khusus berupa keahlian didalam melakukan strategi penjualan bagi para tenaga penjualan. Secara umum memang kadangkala keahlian menjual dipengaruhi oleh keahlian interpersonal dari masing-masing *salesforce*. Selain itu pemberian tutorial mengenai pengetahuan teknis berupa keunggulan dan kegunaan suatu produk nampaknya merupakan satu keharusan yang sangat diperlukan, mengingat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pengetahuan teknis merupakan faktor yang sangat berpengaruh setelah faktor keahlian melakukan strategi penjualan.
2. Setelah faktor keahlian menjual, faktor kedua yang berpengaruh adalah faktor kompensasi. Sistem kompensasi yang fair dan konsisten, akan sangat diperlukan untuk menghindari hambatan psikologis yang terjadi pada tenaga penjualan. Pemberian kompensasi berupa komisi akan sangat mempengaruhi karyawan didalam meningkatkan kinerjanya. Selain itu pemberian gaji kepada karyawan perlu ditingkatkan dan ditambah. Dengan ditambahnya gaji maka

karyawan akan cenderung bekerja lebih giat. Sedangkan pemberian gift berupa barang atau voucher akan juga dapat merangsang karyawan didalam meningkatkan kinerjanya.

3. Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yaitu faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung merupakan salah satu bentuk upaya untuk memperkecil adanya gap antar salesforce. Dengan demikian perlu ditekankan kepada masing-masing tenaga penjualan untuk saling bekerjasama dan berbagi informasi didalam melakukan pekerjaan.. Sistim kontrol harus selalu ditekankan kepada setiap tenaga penjualan, mengingat pentingnya sistim kontrol antar karyawan. Dengan kata lain bahwa dengan adanya kontrol yang baik, maka akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sistim kontrol antar tenaga penjualan dirasa dapat memberikan dampak yang baik terhadap tenaga penjualan.

### **5.5. Keterbatasan Penelitian**

Selanjutnya adalah mengemukakan keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini, yaitu :

- a. Variabel penelitian yang dikembangkan memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran secara menyeluruh keadaan yang sebenarnya. Faktor-faktor diluar tenaga penjualan seperti misalnya faktor kebijakan perusahaan tidak disertakan, sehingga variabel-variabel penelitian memiliki keterbatasan untuk menjelaskan bagaimana kinerja tenaga penjualan dapat ditingkatkan oleh perusahaan.

- b. Objek penelitiannya hanya terbatas pada satu kota, hal tersebut dikarenakan pertimbangan biaya dan waktu. Hal ini akan mempersempit ruang gerak untuk melakukan generalisasi hasil-hasil penelitian mengenai faktor-faktor kinerja tenaga penjualan.
- c. Penggunaan metode kuesioner memberikan hasil pengukuran yang kurang sensitif, karena cenderung mempunyai standar persepsi yang berbeda-beda dari masing-masing responden. Pengisian pertanyaan berdasarkan persepsi personal yang sifatnya subyektifitas bisa berarti lain bagi responden satu dengan yang lain (kemungkinan terjadi bias masih tetap ada). Hal ini akan berbeda jika dengan metode wawancara yang akan memakai standar penilaian baku dari peneliti itu sendiri.

#### **5.6. Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan bagi para peneliti berikutnya di lingkup studi mengenai kinerja tenaga penjualan adalah :

- a. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi dari obyek penelitian yang bersangkutan.
- b. Pengujian kembali faktor-faktor yang ada dalam penelitian ini dengan melakukan modifikasi model penelitian atau dengan menambah faktor lain seperti faktor kebijakan perusahaan. Atau juga perlu melibatkan faktor-faktor lain yang mempunyai kaitan dengan kinerja tenaga penjualan, seperti misalnya faktor kepemimpinan (*leadership*).

- c. Perlunya dilakukan penelitian dengan dasar keilmuan yang sama, tetapi dengan lingkup obyek penelitian yang berbeda, terutama pada perusahaan dibidang jasa. Hal ini diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian ini.

## DAFTAR REFERENSI

- Andrew J, Smith D.C, 1995, *In search of Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products*, **Journal of Marketing Research**, vol.XXXIII, p.174-187
- Boles, James, S., Babin, Barry, J., Brashear, Thomas, G., dan Brooks, Charles, 2001, "An Examination of The Relationships Between Retail Work Environments Salesperson Selling Orientation- Customer Orientation and Job Performance", **Journal of Marketing Theory and Practice**, (Summer), 1-13.
- Baker, Tansu, 1999, "Benchmark of Succesful Salesforce Performance" **Canadian Journal of Administrative Sciences**, p.95-104.
- Boorum, Michael L.,et all, 1998, *Relational Communication traits and Their Effect on Adaptiness and Sales Performance*, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.26, No 1, , p.16-20
- Castleberry, Stepen B and John F. Tanner, 1990, *Vertical Exchange Quality and Performance: Studying the Role of Sales Manager*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, vol.X, Spring, p.17-27
- Challagalla, Goutam N and Tasadduq A. Shervani, 1996, *Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction*, **Journal of Marketing**, 60 (January) 89-105
- Churcill, G.A. Jr, Ford, Neil M., Hartley S.W, Walker, Orville C.,Jr (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analyzis" **Journal of Marketing Research**, 22 May, p.103-118.
- Cravens, W. David, 1995, *Implementation Strategies in The Market Driven Strategy Era*, **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol 26, p.237-241
- Cravens, David. W. Tomas N Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. young, (1993), "Behavior- Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**, Vol.57, (October), p.47-59
- Crosby, Lawrence A, 1990, *Relationship Quality in Services selling: An Interpersonal Influence Perspective*, **Journal of Marketing**, vol.54, July, p.68-81
- Cooper, Donald Rn C and William Emory, 1996, *Metode Penelitan Bisnis*, **Jilid 1**, Edisi kelima, Penerbit Erlangga

- Das, Ajay, 2000, *A Contingent View of Quality Management the Impact of International Competition on Quality*, **Decision Sciences Journal**, vol.31, no3, summer, p.649-690
- Donald L. Carut dan Gail D. Handlogten, 2002, *Compensating Sales Personnel*, **The American Salesman**, April, p.6-15
- Dubinsky, A.J., R.E. Michaels, M. Kotabe, C.U. Lim & Hee-Cheol Moon 1992, "Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in the United States, Japan, and Korea", **Journal of International Business Studies**, First Quarter, pp. 77-99.
- Dubinsky, Alan J. and Steven W. Hartley, 1986, *A path analytic study of a model of salesperson performance*, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Spring, p. 36-46.
- El-Ansary, 1993, *Selling and Sales Management in Action: Sales Force Effectiveness Research Reveal New Insight and Reward Penalty Patterns in Sales force training*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, vol.XIII, no2, Spring, p.84-90
- Ernest F.Cooke, 1999, *Control and Motivation, in Sales Management Through The Compensation Plan*, **Journal of Marketing Theory and Practice**, Winter
- Ferdinand, Augusty T, 2000, *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*, Research Paper Series-Konsentrasi Manajemen Pemasaran, **Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang**
- Ferdinand, Augusty T, 2000, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*" Seri Pustaka Kunci No.2, Semarang. **Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro** (Agustus 2000).
- Ferdinand, Augusty T, 2002, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Desertasi Doktor*, Seri Pustaka Kunci 03/ 2002.
- Goolsby, Jerry R., 1992, *A theory of role stress in boundary spanning position of marketing organization*, **Journal of the Academy of Marketing Science**, p.50-64.
- Hair.JR, Joseph F., Ralph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, (1995), "*Multivariate Data Analysis* " **Fourth Edition**. New Jersey : Prentice Hall.
- Heleman L. Robert, Thomas I. Andrea, 1997, "Using Strategic Performance Management to Drive Brand Leadership", *Compensation & Benefit Review*, Edisi November-Desember. P.33-40

- Haskell, John, 2002, *Rep Firm Sales Management*, **Agency Sales Magazine**, August, p.37-42
- Jap, Sandy D, 1999, *Pie Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer Supplier Relationship*, **Journal of Marketing Research**, vol.XXXVI, November, p.461-475
- Jaworski, Bernard J, (1988), " Toward a Theory Of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences " **Journal Of Marketing**, Vol.52 (July), p. 23-39
- Jaworski, B.J dan Ajay K Kohl, (1991), " Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction " **Journal Of Marketing Research**, Vol.28 (May 1991).
- Jolson, Marvin A and Lucette B. Comer, 1997, *The Use of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of Salesperson's Behavior's*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, vol.XVII, no.1, Spring, p.29-34
- Joseph, David, Armen, Pratibha, dan Robert, (2002), *A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation*, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XXII, Number 1 (Winter 2002, p.13- 21)
- Kohli, Ajay K and Bernard J. Jaworski, 1994, *The Influences of Coworker Feedback on Salespeople*, **Journal of Marketing**, 53 (January) 82-94
- Kohli, Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N. Callagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, Vol.XXXV, (May),p.267-274
- Long, Sieweng, Donna M. Randall dan Joseph A. Cote , 1994 , "*Exploring the Organizational Commitment- Performance Linking in Marketing : a Study of Life Insurance Salespeople*", **Journal of Business Research**, Vol. . 29. PP. 57-63.
- Mclain, David L. and John P. Keenan, 1999, *Risk, Information and the Decision About Response to Wrongdoing in Organization*, **Journal of Business Ethics**, vol.19, p.255-271
- Murthi, B.P.S, 1996, *Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skills in Determining First Mover Market Share Advantages*, **Journal of Marketing Research**. Vol.XXXIII, August, p.329-336
- Narus, James A. and James C Anderson, 1988, *Strengthen Distributor Performance Through Channel Positioning*, **Sloan Management Review**, Winter, p.31-40

- Narus, James A. and James C Anderson, (1996), *Rethinking Distribution Adaptive Channel*", **Harvard Business review**, (July-August), p.112-120
- Oliver. Richard. L and Erin Anderson, 1994, *An Empirical Test of the Consequences of Behaviour ang Outcome Based Sales Control System*, **Journal of Marketing**, 58 october, 53-67
- Ramaswami, et, al (1996), *Marketing Control and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates*, **Journal of Marketing**, Vol 60, (April), p. 150-120
- Rich, Gregory A,1997, *The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople*, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 23, No 4, p.319-328
- Schulman Peter, 1999, *Applying Learned Optimism To Increase Sales Produktivity*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol 19, Winter
- Sekaran Uma, 1992, *Research Methods for Bussiness – A Building Approach*, Edisi ke-2, toronto, John Willey & Sons, Inc.
- Simamora, Henry, 1999, *Manajemen Pemasaran Internasional*, Jilid 1, **Penerbit, Salemba Empat**, Jakarta
- Sinkula, James M William E, Baker, 1997, *A Framework for Market, based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior*, **Journal of the Academy of Marketing Research**, vol. 25, no.5, p.305-318
- Singh, Jagdip (1993), "*Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts*", **Journal of Marketing**, Vol. 57, pp. 11-31.
- Singh, Jagdip (1998), "*Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristic on Job Outcomes of Salespeople*", **Journal of Marketing**, Vol. 62, pp. 69-86.
- Slater, S.F and Narver, J.C, (1994), *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship*, **Journal of Marketing**, 58 (january), 46-55
- Smith D.C, Andrew J, 1995, *In search of Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products*, **Journal of Marketing Research**, vol.XXXIII, p.174-187
- Soeratno dan Arsyad, L. (1999), "*Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*" Edisi Revisi, Unit **Penerbit dan Percetakan AMP YKPN** (1999).

- Soeranto dan Arsyad, Lincoln, *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*, **BPFE, Yogyakarta**, (1995).
- Song, X and Michael E Parry, 1997, *The Determinants of Japanese New Product Success*, **Journal of Marketing Research**, vol.XXXIV. February, p.64-76
- Spiro, Rosana L. and Barton A. Weitz, 1990, *Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity*, **Journal of Marketing Research**, vol.XXVII, p.61-69
- Strutton, David, 1993, *The Relationship Between Psychological Climate and Salesperson Sales Manager Trust In Sales Organization*, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, vol.XIII, no4, p.1-14
- Sujan, Harish, Barton A Weitz & Nirmalya Kumar, 1994, *Learning Orientation, Working Smart, and Effective selling*, **Journal Of Marketing**, Vol 58 , July.
- Szymanski, David M, 1988, *Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful Salespeople*, **Journal of Marketing Research**, vol.XXVI, May, p.163-174
- Teas, R Kenneth, John G. Wacker dan R. Eugene Hughes, 1979, *A path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity*, **Journal of Marketing Research**, August 1979, p.355-366
- Uma, Sekaran, (1984), *Research Methods for Business*, Canada, John Wiley & Sons, Inc.
- Webster, Fredrick, 1986, *Understanding the Relationships among Brands, Costumer, and Resellers*, **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol.28, no1, p.17-23
- William, kaylene C, Rosana L. Spiro and Leslie M. Fine (1990), "The Customer Salesperson Dya : An Interaction/ Communication Model and Review", **Jurnal Of Personal Selling and Sales Management**, Vol.X (Sumer), p.29-43.
- Yandong Lou, 1999, *Environment strategy Performance Relations in Small Businesses in China: A Case of Township and Village Enterprises in Southern China*, **Journal of Small Business Management**, January, p.37-52
- Zeithaml, Valarie A and Bitner, 2000, *Service Quality, Profitability, and The Economic Worth of Customer: What We Know and What We Need to Learn*, **Journal of Academy of Marketing Science**, 28 (1), p. 167-185

## DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN

### A. IDENTITAS RESPONDEN

- Jenis Kelamin :  Laki-laki  
 Perempuan
- Pendidikan Terakhir :  SD  D III  
 SLTP  Sarjana S1  
 SLTA
- Status : Kawin / Belum kawin
- Umur : \_\_\_\_\_ Tahun
- Masa Kerja : \_\_\_\_\_ Tahun

### B. Pilih salah satu jawaban dari pertanyaan-pertanyaan dibawah ini :

- a. Apakah anda seorang tenaga penjualan di perusahaan ini ?  
a. ya b. tidak
- b. Apakah anda memiliki target perusahaan dan mendapat evaluasi terhadap kinerja individu :  
a. ya b. tidak

### C. Berikanlah penilaian terhadap pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memberikan tanda check (✓) pada masing-masing kotak tanggapan yang saudara anggap paling tepat untuk mewakili tingkat kesetujuan saudara terhadap isi dari masing-masing pertanyaan tersebut (pada skala 1 sampai 10) disertai alasan atau tanggapan saudara pada jawaban-jawaban yang diberikan.

### KEAHLIAN MENJUAL

1. Tingkat kemampuan interpersonal saya yang tinggi mempunyai pengaruh yang kuat di dalam bernegosiasi maupun didalam mengatasi permasalahan dengan pembeli.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

2. Saya telah memahami betul cara-cara didalam melakukan strategi penjualan produk yang akan saya jual.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

3. Saya telah memahami betul kegunaan dan keunggulan produk yang saya jual, serta memahami betul tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh customer.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

Alasan / tanggapan anda mengenai hal ini:

.....  
.....

### LINGKUNGAN KERJA YANG MENDUKUNG

4. Rekan dari lingkungan kerja saya bersikap saling mendukung dan saling membantu didalam melakukan pekerjaan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

5. Saya dan rekan kerja telah berbagi informasi bersama didalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

6. Sistem kontrol dari rekan kerja akan menciptakan efektifitas dan kerja sama yang baik didalam melakukan tugas tugas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

Alasan / tanggapan anda mengenai hal ini:

.....

.....

**KOMPENSASI:**

7. Besarnya gaji yang telah diberikan kepada saya, dapat memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

8. Komisi yang telah saya terima dapat memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

9. Gift yang telah saya terima dapat memotivasi saya untuk meningkatkan kinerja saya.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

Alasan / tanggapan anda mengenai hal ini:

.....

.....

### KINERJA TENAGA PENJUALANAN

10. Hasil kerja saya melebihi target penjualan yang diberikan perusahaan sehingga membantu meningkatkan penjualan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

11. Kemampuan saya sangat bagus untuk dapat meyakinkan konsumen dalam setiap kali melakukan penjualan produk

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

12. Kemampuan saya didalam mempromosikan dan menjual produk adalah sangat bagus

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

Alasan / tanggapan anda mengenai hal ini:

.....  
.....

**KINERJA PEMASARAN**

13. Produk HP Nokia memiliki angka penjualan yang selalu meningkat dari waktu ke waktu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

14. Hasil yang telah saya capai untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan sudah terpenuhi

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

15. Keuntungan penjualan yang selalu meningkat menunjukkan tingginya kinerja pemasaran perusahaan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sangat tidak setuju					Sangat setuju				

Alasan / tanggapan anda mengenai hal ini:

.....  
.....