

**STUDI PROSES SISTEM KONTROL DALAM
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL:
Sebuah Pengembangan Model Teoretikal dan Pembuktian Empirik
pada Perusahaan-perusahaan
Industri Pengolahan di Jawa Tengah**

Disertasi



Disusun Oleh:

E d w a r d

NIM C5B002008

**Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi
Universitas Diponegoro
Semarang 2008**

**STUDI PROSES SISTEM KONTROL DALAM
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL:
Sebuah Pengembangan Model Teoretikal dan Pembuktian Empirik
pada Perusahaan-perusahaan
Industri Pengolahan di Jawa Tengah**

Disertasi

Disusun oleh:

E d w a r d

NIM C5B002008

Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi

Universitas Diponegoro

Semarang 2008

LAPORAN PENELITIAN DISERTASI

**STUDI PROSES SISTEM KONTROL DALAM
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL:
Sebuah Pengembangan Model Teoretikal dan Pembuktian Empirik
pada Perusahaan-perusahaan Industri Pengolahan di Jawa Tengah**

E d w a r d

NIM C5B002008

Semarang, Juli 2008

**Telah disetujui untuk ujian Promosi Penelitian Disertasi
oleh:**

Promotor:

Prof. Dr. H. Miyasto

Ko-Promotor

Dr. H.M. Chabachib, Msi., Ak. Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA

KATA PENGANTAR

Segala puji beserta syukur penulis haturkan kehadiran Allah Yang Maha Kuasa atas rahmat dan kasih-sayangNya yang memungkinkan karya Disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya disertasi ini tidak mungkin dapat diselesaikan dengan baik tanpa bantuan dan dukungan dari banyak pihak. Karena itu, penulis dengan senang hati menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada yang terhormat:

- Bapak Rektor Universitas Diponegoro beserta para Staff yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan dan menimba pengalaman yang lebih luas di Universitas Diponegoro;
- Bapak Rektor Universitas Jambi beserta Staff yang telah memberikan kesempatan yang luas kepada penulis untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut;
- Bapak Gubernur Provinsi Jambi beserta Bapak Kepala Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Jambi, yang telah memberikan dukungan dana bagi kelancaran studi penulis;
- Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jambi beserta Staff yang telah memberikan kesempatan, dukungan, dan dorongan kepada penulis hingga penyelesaian studi;

- Bapak Ketua Program Pascasarjana Universitas Diponegoro beserta Staff yang telah memfasilitasi dan memberikan dukungan kepada penulis;
- Bapak Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi beserta Staff yang telah banyak memfasilitasi serta memberikan dukungan dan dorongan kepada penulis selama mengikuti studi hingga selesainya;
- Bapak-bapak Komisi Pembimbing, yaitu Bapak Prof. Dr. H. Miyasto selaku Promotor; Bapak Dr. H.M. Chabachib, Msi., Ak., selaku Pembimbing Akademik dan Ko-Promotor; dan Bapak Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA selaku Ko-Promotor, yang telah banyak mencurahkan waktu dan pikiran dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian disertasi;
- Bapak-bapak dan Ibuk Dosen Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro yang nama dan gelar akademiknya tidak penulis sebutkan satu persatu, yang telah menyediakan banyak waktu dan mencurahkan pemikiran akademik yang sangat berharga bagi penulis;
- Bapak-bapak Tim Penguji Disertasi yang nama dan gelar akademiknya tidak penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan kontribusi berupa pemikiran dan saran-saran yang konstruktif bagi penyempurnaan disertasi ini;
- Bapak Direktur Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jambi beserta Staff, yang telah banyak membantu penulis baik dari segi dukungan moril maupun dalam bentuk dukungan materil;

- Sejawat penulis Bapak Dr. Syuhada Supian dan rekan seperjuangan lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan banyak dukungan dan dorongan bagi penulis dalam penyelesaian studi;
- Bapak-bapak Pimpinan Perusahaan dalam lingkungan industri pengolahan di Jawa Tengah, yang telah ikut berpartisipasi dengan sangat baik sebagai responden dari penelitian disertasi ini;
- Bapak Ketua Yayasan Dana Sejahtera Mandiri (DAMANDIRI) di Jakarta, yang telah membantu memberikan dukungan dana dalam bentuk beasiswa bagi penulisan disertasi.

Selanjutnya, penulis juga menyadari bahwa Disertasi ini tidak mungkin dapat diselesaikan dengan baik tanpa dukungan, dorongan, doa restu, dan keikhlasan dari segenap anggota keluarga. Untuk itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sangat mendalam kepada segenap anggota keluarga berikut ini:

- Isteri tercinta, Dewi Martina, beserta anak-anak tersayang: Nurul Anggun Betari, Farah Nur Anggraini, dan Muhammad Ammar Ramadhan atas kesabaran dan pengorbanan yang tulus dan ikhlas;
- Ibu tercinta Hj. Hanidar Dahlan dan Paman H. Daraqthuny Dahlan, serta kakak dan adik-adik yang tidak disebutkan namanya satu persatu atas dorongan dan dukungan yang ikhlas;
- Bapak dan Ibu Mertua, H. Toetin Yacoob dan Hj. Siti Nurminah atas kesabaran dan ketulusan hati.

Karya disertasi ini juga sangat disadari tidak terlepas dari berbagai kekurangan baik dari segi substansi maupun dari segi teknis penulisan dan penyajiannya. Karena itu, penulis dengan segala kerendahan hati mengharapkan berbagai kritik dan saran dari berbagai pihak. Akhirnya, kepada Allah yang Maha Kuasa penulis berserah diri dan menyerahkan segenap urusan semoga taufiq dan hidayahNya senantiasa tercurah kepada kita sekalian.

Semarang, Juli 2008

Penyusun

Halaman Persembahan

Kupersembahkan Karya Disertasi ini untuk:

Istri Tercinta, Dewi Martina; Anak-anak tersayang, Nurul Anggun Betari, Farah Nur Anggraini, dan Muhammad Ammar Ramadahn; Ibu tercinta, Hj. Hanidar Dahlan; Ke dua mertua Hj. Siti Nurminah dan H. Toetin Yacoob; Paman, H. Daraqthuny Dahlan; dan Saudara-saudaraku, atas kecintaan, dukungan, kesabaran, dan ketulusan hati mereka kepada saya.

Ucapan Penghargaan

Saya ingin menyampaikan penghargaan yang sangat tinggi atas kontribusi-kontribusi dari beberapa pihak.

Tanpa bantuan dari pihak-pihak ini, disertasi ini tidak akan mungkin. Pertama, para anggota dari komisi pembimbing disertasi saya: Prof. Dr. H. Miyasto (Promotor), Dr. H.M. Chabachib, Msi., Ak., (Pembimbing Akademik dan Ko-Promotor) dan Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA (Ko-Promotor) atas dukungan dan bimbingan mereka. Kedua, Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro, para staff pengajar, para pegawai, dan para mahasiswa doktoral atas komentar, saran-saran, dan dukungan semangat.

ABSTRAK

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk membangun sebuah model teoretikal mengenai mekanisme-mekanisme utama sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Secara spesifik, penelitian ini pertama ingin menguji secara empirik efek-efek langsung dari sistem kontrol terhadap akibat-akibat yang berhubungan dengan pekerjaan tenaga penjual, seperti kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja, perilaku disfungsi, dan kinerja; kedua, menguji mekanisme mediasi dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual melalui variabel-variabel karakteristik tenaga penjual; dan ketiga, menguji model kontinjensi dalam hubungan kausalitas sistem kontrol dan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual dengan melibatkan keterprograman tugas sebagai moderator.

Disain penelitian yang digunakan untuk studi jenis penelitian survey, dimana model teoretik diuji secara empirik dengan data yang dikumpulkan dari 189 manajer/supervisor penjualan dari perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Pemodelan persamaan struktural multi-group digunakan untuk menganalisis data.

Hasil-hasil analisis memberikan dukungan terhadap model hubungan kausalitas dan model kontinjensi. Pertama, sistem kontrol meningkatkan kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja keras, usaha kerja cerdas, kinerja perilaku, kinerja hasil, dan mengurangi perilaku disfungsi tenaga penjual. Kedua, karakteristik tenaga penjual, terutama motivasi kerja dan usaha kerja cerdas, memainkan peran sangat penting di dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Ketiga, keterprograman tugas memoderasi sebagian dari efek-efek sistem kontrol terhadap akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual, terutama terhadap kecakapan profesional, usaha kerja keras, dan perilaku disfungsi tenaga penjual. Secara umum, temuan penelitian ini memberikan dukungan yang kuat terhadap pandangan sistem kontrol berbasis perilaku; memberikan dukungan yang kuat bagi mekanisme mediasi; dan memberikan dukungan sebagian terhadap hipotesis kontinjensi.

Key Words: *Sistem kontrol organisasi penjualan, karakteristik tenaga penjual, akibat-akibat pekerjaan, keterprograman tugas, mediator, moderator, perusahaan manufaktur, Jawa Tengah*

ABSTRACT

The main purpose of this research is to build a theoretical model that captures the process through which the control system influences job-related consequences of the salesforce. Specifically, this research is aimed to test empirically: first, a direct effect mechanism of the control system on salesforce job-related consequences, such as professional competence, work motivation, work efforts, dysfunctional behavior, and performances; second, to test a mediating mechanism in the relationships between control system and the salesforce performance through the salesforce characteristics; and third, to test a contingency model in the structural relationships between control system and the salesforce job-related consequences in which task programmability is involved as moderating variable.

Research design used in this study a kind of survey research, in which the theoretical model is tested with data collected from 189 sales managers/supervisors worked in diverse manufacturing firms in Central Java. Multi-group structural equation modeling was used to analyze the data.

The results provide support for the structural relationship and contingency models. First, the behavior-based control systems increases the professional competence, work motivation, working hard, working smart, behavior performance, outcome performance, and decreases the dysfunctional behavior of the salesforce. Second, salesforce characteristics, primarily work motivation and working smart, play critical roles in the relationships between control systems and salesforce performances. Third, task programmability partially moderate the effects of control systems on salesforce job-related outcomes, especially on professional competence, working hard, and dysfunctional behavior. In general, this research findings provide strong support for the notion of behavior-based control system; provide strong support for mediating mechanisms; and provide partially support for contingency hypotheses.

Key Words: *Salesforce control systems, salesforce characteristics, work-related outcomes, task programmability, mediator, moderator, manufacturing firms, Central Java*

INTISARI

1. Pendahuluan

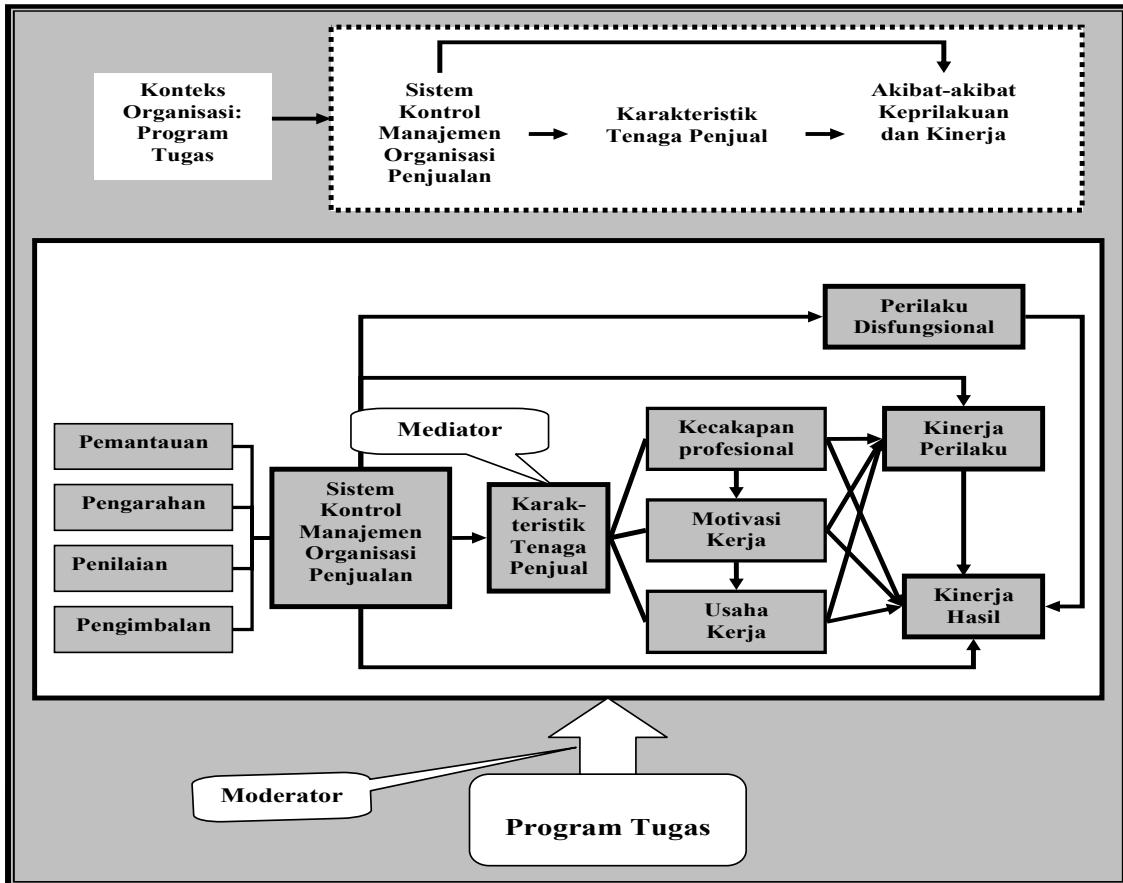
Penelitian ini berawal dari studi pustaka mengenai rerangka teoretik sistem kontrol manajemen penjualan yang dikemukakan oleh Anderson dan Oliver (1987) dan hasil-hasil penelitian empirik dari para peneliti sesudahnya. Temuan-temuan riset empirik terdahulu menunjukkan adanya *research gap* berupa ketidak-konsistenan efek-efek sistem kontrol terhadap kinerja (Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994; Baldauf et al., 2001b). Riset empirik lainnya juga menunjukkan bahwa bahwa sistem kontrol membuat tenaga penjual berperilaku disfungsional (Ramaswami, 1996). Selanjutnya, terdapat pandangan lain yang menyatakan efek sistem kontrol tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, melainkan dimediasi oleh variabel-variabel lain (Challagalla dan Shervani, 1996). Akhirnya, terdapat juga pandangan lain yang menyatakan bahwa untuk memahami sistem kontrol maka perlu riset yang melibatkan konteks lingkungan (Jaworski, 1988). Temuan-temuan ini memunculkan sebuah pertanyaan yang sangat mendasar yang menjadi masalah pokok penelitian, yaitu: *Bagaimana mekanisme sistem kontrol yang dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku disfungsional tenaga penjual?*

2. Model Teoretikal dan Model Empirik

Berdasarkan telaah intensif terhadap berbagai pustaka maka dikembangkan sebanyak tiga proposisi utama yang kemudian dirangkum menjadi sebuah model teoretikal dasar (*Grand Theoretical Model*) seperti Gambar 1 berikut ini. Gambar 1 memperlihatkan bahwa sistem kontrol berbasis perilaku mempengaruhi karakteristik, perilaku, dan kinerja (Proposisi 1); mempengaruhi kinerja tenaga penjual melalui mekanisme yang dimediasi oleh karakteristik tenaga penjual (Proposisi 2); dan mempengaruhi karakteristik, perilaku, dan kinerja melalui mekanisme yang dimoderasi oleh program tugas. Dengan demikian, model teoretikal dasar yang

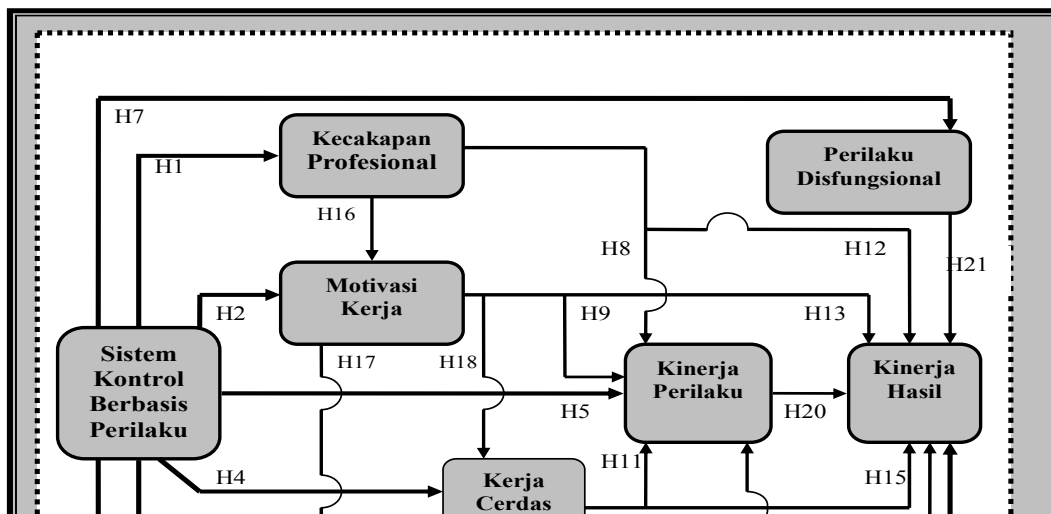
dikembangkan untuk studi ini merupakan sebuah model yang komprehensif, yang melibatkan efek-efek langsung, efek-efek yang dimediasi, dan efek-efek yang dimoderasi.

Gambar 1: Model Teoretikal Dasar Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan



manajemen penjualan, dan pustaka lainnya yang relevan maka dikembangkan sebanyak 22 hipotesis yang dirangkum dalam sebuah model penelitian empirik seperti disajikan pada Gambar 2 berikut ini.

Gambar 2: Model Penelitian Empirik



Sumber: Hasil Pengembangan Disertasi

3. Metodologi Penelitian

Untuk melakukan pengujian terhadap model penelitian digunakan desain penelitian survei dengan para responden adalah para manajer/supervisor penjualan dari perusahaan pengolahan kategori besar di Jawa Tengah. Perangkat survey yang digunakan adalah satu set kuesioner tertutup dan mendapatkan sebanyak 189 kuesioner yang layak digunakan. Analisis terhadap data menggunakan pendekatan dua tahap (*two-step approach*), yakni pertama melakukan analisis terhadap model pengukuran (*measurement model*) dan kedua adalah melakukan analisis terhadap model struktural. Pengujian terhadap model struktural menggunakan fasilitas *Multi-group Structural Equation Modelling* dengan bantuan perangkat lunak AMOS versi 6.0.

4. Hasil Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Hasil analisis statistik terhadap model penelitian secara umum menunjukkan kriteria fit yang baik. Pertama, untuk model *ungrouped* (model hubungan kausalitas tanpa moderasi) diperoleh angka-angka sebagai berikut: chi-square = 10,776 pada derajat bebas sebesar 7; probabilitas = 0,149; GFI = 0,986; NFI = 0,970; TLI = 0,954; CFI = 0,989. Kedua, untuk model *grouped* (model dengan moderasi) diperoleh kriteria fit yang lebih baik bagi model alternatif

(model yang ditetapkan oleh peneliti) dibandingkan dengan *base model* (model yang diberikan konstrain penuh).

Beberapa kesimpulan atas penerimaan/penolakan semua hipotesis secara ringkas dikemukakan sebagai berikut:

Pertama, hasil pengujian hipotesis menerima semua dari ke tujuh hipotesis efek langsung sistem kontrol dengan urutan berdasarkan besaran koefisien parameternya sebagai berikut: perilaku disfungsional, motivasi kerja, kerja keras, kinerja hasil, kerja cerdas, dan kinerja perilaku. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem kontrol yang dilaksanakan dengan baik oleh para manajer/supervisor memiliki akibat-akibat yang positif bagi pekerjaan tenaga penjual, terutama dalam mengurangi perilaku disfungsional dan dalam meningkatkan motivasi kerja serta kecakapan profesional tenaga penjual.

Kedua, hasil-hasil pengujian hipotesis terhadap model efek-efek yang dimediasi telah menerima sebanyak delapan dari 14 hipotesis yang diajukan. Secara keseluruhan, ke empat karakteristik tenaga penjual yang berupa kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja keras, dan usaha kerja cerdas bekerja secara simultan di dalam memediasi hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Temuan penelitian ini mendukung pandangan yang menyatakan bahwa efek-efek sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual adalah dimediasi oleh variabel-variabel lain (Challagalla dan Shervani, 1996; dan Locke dan Latham, 1990).

Ketiga, hasil pengujian hipotesis terhadap model moderasi secara umum menunjukkan bahwa kehadiran variabel keterprograman tugas mampu merubah sebagian struktur hubungan kausalitas antara sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Temuan penelitian menunjukkan beberapa hasil yang berbeda di antara ke dua kelompok sampel, yaitu kelompok sampel dengan keterprograman tugas tinggi dan kelompok dengan keterprograman tugas rendah. Ketika program tugas terspesifikasi dengan jelas ternyata sistem kontrol memiliki pengaruh langsung yang semakin kuat terhadap tiga variabel akibat, yaitu: kecakapan

profesional, usaha kerja keras, dan perilaku disfungsional tenaga penjual. Sebaliknya, ketika program tugas kurang terspesifikasi dengan jelas sistem kontrol hanya memiliki pengaruh yang semakin kuat terhadap satu variabel akibat, yaitu terhadap motivasi kerja tenaga penjual.

5. Kesimpulan Penelitian

Beberapa kesimpulan pokok dari penelitian ini dikemukakan sebagai berikut:

Pertama, mekanisme efek langsung sistem kontrol terhadap variabel-variabel akibatnya sangat relevan terutama dalam mengurangi perilaku disfungsional dan dalam meningkatkan motivasi kerja, kecakapan profesional, usaha kerja keras, dan kinerja hasil tenaga penjual. .

Kedua, proses sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual sebagian besar ditentukan melalui mekanisme mediasi yang melibatkan variabel-variabel karakteristik tenaga penjual. Tiga variabel mediator yang merupakan variabel-variabel penggerak dalam mekanisme mediasi adalah variabel motivasi kerja, kecakapan profesional, dan usaha kerja keras tenaga penjual. Peran variabel usaha kerja cerdas juga sangat penting karena variabel ini menghubungkan ke tiga variabel karakteristik lainnya, terutama motivasi kerja dan kerja keras dengan kinerja.

Ketiga, proses sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku disfungsional tenaga penjual dapat dijelaskan melalui mekanisme moderasi. Ketika tugas-tugas organisasi menjadi semakin terprogram sistem kontrol mampu meningkatkan usaha kerja keras dan mengurangi perilaku disfungsional secara lebih baik dibandingkan dengan model tanpa kehadiran moderator, tetapi tidak memiliki efek sama sekali terhadap motivasi kerja, kerja cerdas, dan kinerja. Kehadiran program tugas pada intensitas tinggi ternyata membuat variabel kerja keras dan kecakapan profesional menjadi mediator-mediator penting dalam hubungan sistem kontrol dan kinerja tenaga penjual. Sebaliknya, kehadiran program tugas pada intensitas yang rendah membuat efek-efek sistem kontrol menjadi sangat terbatas, yakni sistem kontrol tidak membawa efek sama sekali terhadap kinerja, terhadap perilaku disfungsional, dan

terhadap karakteristik tenaga penjual kecuali terhadap motivasi kerja. Dalam kasus ini, mekanisme sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja sangat tergantung pada motivasi kerja tenaga penjual yang berperan sebagai mediator vokal.

6. Implikasi Teoretik

Implikasi teoretik terpenting dari temuan penelitian ini adalah: Pertama, sistem kontrol berbasis perilaku cukup akurat di dalam menggambarkan dan memprediksi berbagai aspek pekerjaan tenaga penjual seperti perilaku disfungsional, motivasi kerja, kecakapan penjualan, usaha kerja, dan kinerja. Kedua, mekanisme mediasi menambah pemahaman teoretik mengenai mekanisme-mekanisme yang bekerja aktif di dalam hubungan kausalitas sistem kontrol dengan kinerja. Beberapa karakteristik tenaga penjual seperti motivasi kerja dan usaha kerja cerdas merupakan konstruk-construct yang sangat relevan sebagai mediator-mediator utama dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja. Mekanisme ini juga mengintegrasikan dengan baik pandangan-pandangan dari dua aliran riset yang berbeda, yaitu aliran riset berbasis sistem kontrol dan aliran riset berbasis kinerja, sehingga memperluas wilayah pengetahuan mengenai sistem kontrol. Ketiga, keterprograman tugas yang merupakan konstruk inti dari teori keagenan dan teori organisasi merupakan di antara variabel-variabel kontekstual atau variabel-variabel moderator yang mampu menjelaskan sebagian dari efek-efek sistem kontrol terhadap akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Mekanisme moderasi menambah pengetahuan mengenai pentingnya peran konteks di dalam memahami sistem kontrol.

7. Implikasi Manajerial

Beberapa implikasi penting bagi manajerial dari temuan penelitian ini adalah: Pertama, temuan-temuan mengenai mekanisme efek-efek langsung sistem kontrol berbasis perilaku memberikan pesan penting bagi manajemen penjualan, yaitu pihak manajemen dapat

meningkatkan level kontrol untuk memantau aktivitas-aktivitas dari tenaga penjual dengan lebih ketat bila prosedur dan aturan kerja di dalam organisasi penjualan dapat dipahami dengan jelas oleh para anggota organisasi.

Kedua, temuan penelitian mengenai karakteristik tenaga penjual memberikan sebuah profil yang jelas mengenai tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis perilaku, yaitu tenaga penjual memiliki ketrampilan dan pengetahuan penjualan yang tinggi, memiliki motivasi kerja yang tinggi, dan memiliki orientasi kerja cerdas yang cukup tinggi tetapi kerja keras relatif rendah.

Ketiga, temuan-temuan mengenai mekanisme mediasi juga memberikan pesan yang jelas bagi manajemen penjualan, yaitu pihak manajemen perlu memberikan perhatian yang lebih besar pada upaya-upaya untuk memajukan karakteristik tenaga penjual, terutama motivasi kerja dan usaha kerja, dari pada hanya memusatkan perhatian pada indikator-indikator kinerja.

Keempat, temuan-temuan mengenai mekanisme moderasi juga memberikan pesan yang jelas bagi manajemen penjualan, yakni manajemen harus hati-hati menggunakan sistem kontrol karena kehadiran keterprograman tugas pada intensitas tinggi tidak memiliki efek sama terhadap kinerja perilaku meskipun sistem ini mampu memacu kerja keras dan meningkatkan kecakapan profesional tenaga penjual. Bila maksud manajemen adalah untuk memperbaiki kinerja secara langsung maka kehadiran tugas-tugas yang sangat terprogram tidak membuat sistem kontrol bekerja efektif. Alternatifnya, fokus perhatian manajemen harus lebih diarahkan pada perbaikan aspek-aspek yang berkaitan dengan karakteristik tenaga penjual, terutama usaha kerja keras dan kecakapan profesional tenaga penjual. Ke dua variabel karakteristik ini akan menjadi mediator-mediator penting bagi sistem kontrol dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjual.

8. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan utama dari model penelitian ini terletak pada relatif kecilnya angka *square multiple correlation* (R^2) atau koefisien determinasi untuk variabel-variabel endogenos terutama kinerja hasil yang merupakan isu pokok dari penelitian. Nilai R^2 untuk kinerja hasil adalah sebesar 0,24 dibandingkan dengan nilai R^2 untuk kinerja perilaku yang besarnya adalah 0,38. Kecilnya angka *square multiple correlation* ini menunjukkan bahwa masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja hasil.

Penelitian mendatang dapat memusatkan perhatian untuk menemukan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku disfungsi tenaga penjual. Kinerja tenaga penjual, misalnya, tidak hanya dipengaruhi oleh sistem kontrol atau oleh variabel-variabel karakteristik tenaga penjual sebagaimana dikemukakan dalam penelitian ini, tetapi juga oleh variabel-variabel lainnya seperti *sales territory design* (Fang, Evans, dan Zou, 2004; Piercy, Cravens, dan Morgan, 1997, 1999; Plank dan Reid, 1994), dan *job involvement* (Lassk et al., 2001). Penelitian ini tidak mengkaji konstruk *sales territory design* karena fokus perhatian adalah pada dampak sistem kontrol terhadap akibat-akibatnya. Penelitian Piercy et al. (1999), misalnya, menunjukkan bahwa *sales territory design* merupakan konstruk penting dalam sistem kontrol karena memiliki efek yang sangat kuat terhadap kinerja perilaku. Akan tetapi masih belum jelas dalam penelitian mereka mengenai efek konstruk ini terhadap kinerja hasil dan terhadap karakteristik tenaga penjual tenaga penjual.

SUMMARY

1. Introduction

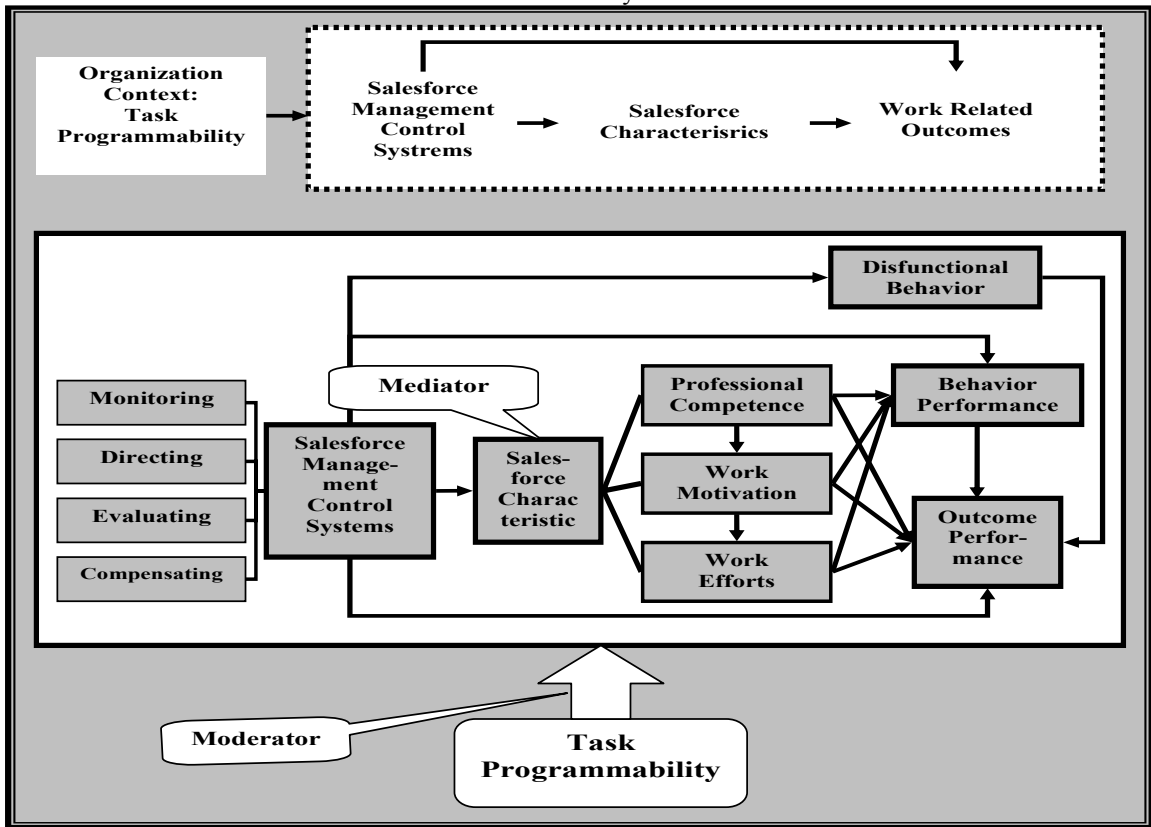
This research is based on the literature study about the theoretical framework of salesforce control systems originally proposed by Anderson and Oliver (1987) and the empirical research findings from many researchers afterward. Previous empirical researches found some important gaps in the form of inconsistency in the main effects of control systems on salesforce performance (Cravens et al., 1993; Oliver and Anderson, 1994; Baldauf et al., 2001b). Empirical research findings also found that control systems used by marketing managers had affected the employee's dysfunctional behavior (Ramaswami, 1996). Next, there were another perspective of control systems research stream which stated that the effects of control systems were not automatically increase performance, instead they were mediated by many other variables (Challagalla dan Shervani, 1996). Finally, there were also another research perspective which stated explicitly that in order to understand the complexities of control systems, therefore the context of control systems must be involved (Jaworski, 1988). These findings led the researcher to ask a most basic question, that is: *How control systems can increase the performance and decrease the dysfunctional behavior of the salesforce?*

2. Theoretical and Empirical Models

Based on the intensive search of many extant literatures then this study developed three main propositions which were then linked together into a grand theoretical model such as diagrammed in Figure 1 below. Figure 1 shows that the behavior-based control system influences characteristics, behavior, and performance of the salesforce (Proposition 1); influences the salesforce performance through mediating mechanisms of the salesforce characteristics (Proposition 2); and influences salesforce characteristics, behavior, and performance that are moderated by task programmability (Proposition 3). Therefore, the grand theoretical model

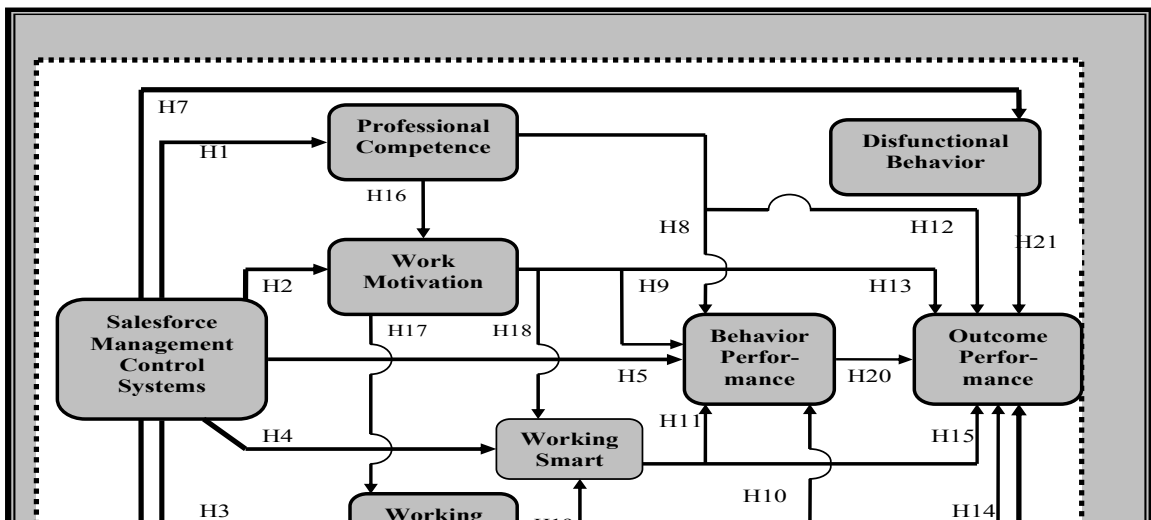
developed for this study consists of a comprehensive model which involves the direct effect, the indirect effect, and the moderated effect mechanisms.

Gambar 1: Grand Theoretical Model of Salesforce Management Control Systems



literatures such as those in marketing, salesforce management, and others that were relevant to this study then this research developed 22 hypotheses which were then tied together in the form of an empirical research model such as depicted in Figure 2 below.

Gambar 2: Empirical Research Model



Source: Result of Disertation Development

3. Research Methodology

In order to test the research model the survey research design was used in which the sales managers/supervisors of many large manufacturing firms in Central Java were selected as respondents. A set of questionnaires was used as the survey instruments and found 189 usable questionnaires. Data were analyzed using a two-step approach, in which the first step is to analyze the measurement model and the second step is to analyze the structural model. Multi-group Structural Equation Modelling with the help of AMOS 6.0 statistical software is used to test the structural model.

4. The Results of Data Analysis and Hypothesis Testings

Statistical results of the research model in general shown a better goodness-of-fit. First, for ungrouped model (immoderate causal relationship model) the fit criteria scores are obtained as follows: chi-square = 10,776 at 7 degree of freedom; probability = 0,149; GFI = 0,986; NFI = 0,970; TLI = 0,954; CFI = 0,989. Second, for grouped model (moderated model) the results found a better fit criteria in the alternative model (model determined by researcher) than the base-model (model that is assigned a full constraint).

Several important conclusions as the results of the accepting/rejecting of all hypotheses are summarized as follows.

First, the results of hypotheses testing accept all of the seven direct effect hypotheses of the control systems based on the magnitude of their parameter coefficients are reported as follows: dysfunctional behavior, work motivation, professional competence, working hard, outcome performance, working smart, and behavior performance. These results indicate that control systems that had been implemented better could have positive effects on work-related outcomes of the salesforce, especially in decreasing the dysfunctional behavior and in increasing the motivation and the professional competence of the salesforce.

Second, the results of the hypotheses testing for the mediated effect model of the control system had accepted eight of the 14 proposed hypotheses. In general, the four salesforce characteristics, those are professional competence, work motivation, working-hard, and working-smart played important roles in mediating the relationships between control system and performance. These results support the notions that the effects of control system on performance were mediated by other variables (Challagalla and Shervani, 1996; Locke and Latham, 1990).

Third, the results of hypothesis testing for moderated effect model generally shown that the availability of task programmability could be able to change a part of causal relationships between control system and work-related outcomes of the salesforce. The findings shown some different results between the two sample groups, group with high task programmability and the group with low task programmability. When task program was specified clearly the control system had stronger direct effects on three outcome variables, such as professional competence, working-hard, and dysfunctional behavior of the salesforce. Conversely, when task program was specified poorly the control system only had stronger effect on work motivation of the salesforce.

5. Research Conclusions

Several research conclusions of this study are presented as follows.

First, the direct effect mechanisms of the control system on its outcome variables was very relevant especially in decreasing the dysfunctional behavior and in increasing work

motivation, professional competence, working-hard, and outcome performance aspects of the salesforce.

Second, the process through which system control influences the performance of the salesforce is determined mostly by mediating mechanisms that involve the roles of salesforce characteristic variables. Three mediator variables that acted as the driving variables in the mediating mechanisms are work motivation, professional competence, and working-hard. The role of working-smart variable is also important because it links the other three variables, especially work motivation and work-smart with the performance variable.

Third, the process through which the system control influences the performance of the salesforce can be explained by moderating mechanism. When the tasks of the organization became more programmable the control system could increase working-hard and decrease the dysfunctional behavior more effectively rather than the model without the existence of a moderator, but the system did not have any effect at all on work motivation, working-smart, and performances. The existence of a task program in higher intensity could make the working-hard and professional competence variables become important mediators in relationships between the control system and salesforce performances. Conversely, the existence of a task program in lower intensity had made the control system have very limited effects, in that the control system did not have any effects at all on performances and the characteristics of the salesforce, except one on work motivation. In this case, the control system mechanism in increasing the performance of the salesforce depends mostly on the work motivation of the salesforce which plays the role as a vocal mediator.

6. Theoretical Implications

Several important theoretical implications of this research are as follows: Firstly, behavior-based control system was accurate in describing and predicting several aspects of the salesforce job-related outcomes such as dysfunctional behavior, work motivation, professional

competence, work efforts, and performances. Secondly, the mediating effect model increases the theoretical understanding about the mechanisms that work actively in the causal relationships between control system and performances. Several salesforce characteristics such as work motivation and working-smart are among the constructs that have very relevant role as mediators in the relationships between control system and performances. This mediating mechanism also integrates both the perspectives of the two different research streams, that are control system-based research stream and the performance-based research stream, so that it extends the knowledge domains of the control system. Thirdly, task programmability which is the key constructs of the agency theory and organization theory becomes one of the contextual variables that can explain partly the effects of control system on salesforce work-related outcomes. This moderating mechanism extends the knowledge of the important role of the context in understanding the control system.

7. Managerial Implications

Several managerial implications from the research results are described as follows: Firstly, the results of the direct effect mechanisms of control system provides a clear message to salesforce management, that is management can increase the level of control to monitor the activities of the salesforce more tightly when the work procedures and rules can be clearly understood by the organization members

Secondly, results concerning with the characteristics of the salesforce provide a clear profile of the salesforce working under the behavior-based control system, that is the salesforces who are working under this system will have high sales skill and knowledge, high work motivation, and will exhibit high working-smart effort orientation but lower in working-hard effort orientation.

Thirdly, the results of mediating mechanisms also provide a clear message to salesforce management, that is the management must pay a greater attention to the efforts that can

enhance the characteristic aspects of the salesforces, especially the efforts to increase the motivation and the work-related effort, rather than focusing the attentions on performance indicators.

Fourthly, the results of moderating mechanism also offer a clear message to salesforce management, that is management must be cautious in implementing control system because the presence of task programmability in high intensity did not have any effects at all on salesforce performance although this system had greater effects in increasing the working-hard aspect and the professional competence of the salesforce. If the main purpose of management is to improve directly the performance of the salesforce then the presence of task program in high intensity could not make the system work effectively. Alternatively, the focus of management attention must be directed to improve the salesforce characteristic aspects, especially the working-hard and professional competence aspects of the salesforce. These characteristics could be among the important mediators for control system in its effort to increase the salesforce performance.

8. Limitations and Future Research Agenda

The main limitation of the research model is laid upon the relatively small scores of *square multiple correlation* (R^2) or the coefficient of determination of the endogenous variables, especially outcome performance which is treated as the main issue of this research. The value of R^2 for outcome performance is 0.24 and it is relatively small comparing to 0.28 that the behavior performance has. The small value of *square multiple correlation* shows that there are many other variables that can influence the outcome performance variable.

Future research can focus on the exploration of any other variables that can influence performance and dysfunctional behavior. Performance, for example, is not solely influenced by either the control system or the characteristics of the salesforce such as mentioned in this research, but also influenced by other variables such as *sales territory design* (Piercy, Cravens,

and Morgan, 1997, 1999; Plank and Reid, 1994), and *job involvement* (Lassk et al., 2001). This research did not cover the sales territory design construct because the main focus is on the effects of control system on its related outcomes. Empirical research conducted by Piercy et al. (1999), for example, shown that the sales territory design became an important construct because its had stronger effects on salesforce behavior performance. However, it was not so clear in their research concerning the effects of this construct on salesforce outcome performance and on salesforce characteristics.

DAFTAR SINGKATAN KATA

AMOS	:	Analysis of MOment Structure
SEM	:	Structural Equation Modelling
MSEM	:	Multi-group Structural Equation Modelling
KCP	:	Kecakapan Profesional
SKMOP	:	Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan
MOT	:	Motivasi Kerja
UKK	:	Usaha Kerja Keras
UKC	:	Usaha Kerja Cerdas
KPTP	:	Kinerja Perilaku Tenaga Penjuak
KHTP	:	Kinerja Hasil Tenaga Penjual
PDF	:	Perilaku Disfungsional
C.R	:	Critical Ratio
CFA	:	Confirmatory Factor Analysis

DAFTAR ISI

Halaman Judul		i
Halaman Persetujuan		ii
Kata Pengantar		iii
Halaman Persembahan		vi
Halaman Penghargaan		vii
Abstrak		ix
Abstract		x
Intisari		xi
Summary		xx
Daftar Singkatan Kata		xxix
Daftar Tabel		xxxiv
Daftar Gambar		xxxvii
BAB I	PENDAHULUAN	1
	1.1 Road Map Bab I	1
	1.2 Latar Belakang	2
	1.3 Research Gap	6
	1.4 Fenomena Bisnis di Jawa Tengah	13
	1.5 Permasalahan Penelitian	14
	1.6 Pertanyaan Penelitian	15
	1.7 Definisi Utama dan Asumsi	20
	1.8 Orisinalitas Penelitian	23
	1.9 Tujuan Penelitian	26
	1.10 Manfaat Penelitian	27
BAB II	TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
	29
	2.1. Road Map Bab II	29
	2.2. Kontrol dalam Pusataka Manajemen	31
	2.3. Kontrol dalam Pusataka Pemasaran	36

2.4.	Teori-teori Kontrol Manajemen Penjualan	38
	2.3.1. Teori Organisasi	38
	2.3.2. Teori Keagenan	41
2.5.	Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan.....	43
2.6.	Sistem Kontrol dan Akibat-akibatnya	45
	2.5.1. Sistem Kontrol dan Karakteristik Tenaga Penjual	46
	2.5.2. Sistem Kontrol dan Kinerja Tenaga Penjual	53
	2.5.3. Sistem Kontrol dan Perilaku Disfungsional	55
2.7.	Peran Mediator Karakteristik Tenaga Penjual	58
	2.6.1. Kecakapan Profesional sebagai Mediator Sistem Kontrol	59
	2.6.2. Motivasi sebagai Mediator Sistem Kontrol	60
	2.6.3. Usaha Kerja sebagai Mediator Sistem Kontrol	61
2.8.	Peran Moderator Karakteristik Organisasi	64
2.9.	Model Teoretikal Dasar Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan	67
2.10.	Pengembangan Hipotesis dan model Penelitian Empirik ..	70
	2.10.1. Sistem Kontrol dan Akibat-akibatnya	70
	2.10.2. Sistem Kontrol, Mediator, dan Kinerja Perilaku...	85
	2.10.3. Sistem Kontrol, Mediator, dan Kinerja Hasil	94
	2.10.4. Mediator Berjenjang	101
	2.10.5. Sistem Kontrol dan Moderator	112
2.11.	Model Penelitian Empirik	118
BAB III	METODE PENELITIAN	120
3.1.	Road Map Bab III	120
3.2.	Rancangan Penelitian dan Unit Analisis	121
	3.2.1. Rancangan Penelitian	121
	3.2.2. Unit Analisis	122
3.3.	Sampel dan Metode Sampling	123
3.4.	Variabel-variabel dan Pengukuran	127
3.5.	Teknik Pengumpulan Data	136
3.6.	Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	137
	3.6.1. Teknik Pengolahan Data	137

	3.6.2. Statistik Deskriptif	138
	3.6.3. Pengukuran Konstruk dan Estimasi Model	140
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS	150
	4.1. Road Map Bab IV	150
	4.2. Pengumpulan Data	151
	4.3. Statistik Deskriptif	151
	4.3.1. Karakteristik Perusahaan.....	151
	4.3.2. Karakteristik Demografis Responden.....	153
	4.3.3. Deskripsi Variabel-variabel Penelitian	155
	4.4. Statistik Inferensial	172
	4.4.1. Model Pengukuran Konstruk	172
	4.4.2. Pengujian Model Penelitian	191
	4.5. Pengujian Hipotesis.....	232
	4.5.1. Model Efek Langsung dan efek Tidak Langsung.....	232
	4.5.2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Moderasi	260
	4.5.3. Ringkasan Pengujian Hipotesis	268
BAB V	KESIMPULAN DAN IMPLIKASI.....	275
	5.1. Road Map Bab V	275
	5.2. Ringkasan Penelitian.....	276
	5.3. Kesimpulan Hipotesis.....	278
	5.4. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	299
	5.5. Implikasi Teoretik.....	317
	5.6. Implikasi manajerial.....	328
	5.7. Keterbatasan Penelitian.....	334
	5.8. Agenda Penelitian Mendatang.....	335
	DAFTAR PUSTAKA.....	338
	GLOSSARY	349
	LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Research Gap Terhadap Isu Sistem Kontrol Organisasi Penjualan	11
Tabel 1.2.	Perkembangan Perusahaan Industri Pengolahan Menurut Klasifikasi Industri(KKI) di Jawa Tengah Tahun 2002 – 2004	13
Table 3.1.	Jumlah Perusahaan Perseroan Terbatas Menurut Kode Industri di JawaTengah Tahun 2002, dan Jumlah Sampel Penelitian	124
Tabel 3.2.	Variabel, Skala, Indikator, Skala Respon, dan Sumber	135
Tabel 4.1.	KarakteristikPerusahaan Sampel	152
Tabel 4.2.	Karakteristik Demografis Responden	153
Tabel 4.3.	Indeks Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan	156
Tabel 4.4.	Indeks Kecakapan Profesional Tenaga Penjual	161
Tabel 4.5.	Indeks Motivasi Kerja Tenaga Penjual	162
Tabel 4.6.	Indeks Usaha Kerja Tenaga Penjual	163
Tabel 4.7.	Indeks Perilaku Disfungsional Tenaga Penjual	165
Tabel 4.8.	Indeks Kinerja Tenaga Penjual	168
Tabel 4.9.	Indeks Keterprograman Tugas	171
Tabel 4.10.	Loading Factor, Timbangan Factor Score, dan Reliabilitas Dimensi-dimensi Konstruk Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan	174
Tabel 4.11	Loading Factor, Timbangan Factor Score, dan Reliabilitas Konstruk Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan	176
Tabel 4.12	Loading Factor, Timbangan Factor Score, dan Reliabilitas Konstruk Dimensi-dimensi Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	178

Tabel 4.13	Loading Factor, Timbangan Factor Score, dan Reliabilitas Konstruk Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	179
Tabel 4.14	Loading Factor, Timbangan Factor Score, dan Reliabilitas Konstruk Kecakapan Profesional.....	181
Tabel 4.15	Loading Factor, Timbangan Factor Score, dan Reliabilitas Konstruk Motivasi	183
Tabel 4.16	Loading Factor, Timbangan Factor Score, dan Reliabilitas Konstruk Usaha Kerja	185
Tabel 4.17	Loading Factor, Timbangan Factor Score, dan Reliabilitas Konstruk Perilaku Disfungsional	187
Tabel 4.18	Loading Factor, Timbangan Factor Score, dan Reliabilitas Konstruk Keterprograman Tugas	188
Tabel 4.19	Ringkasan Hasil Pengukuran Konstruk	189
Tabel 4.20	Hasil Penilaian Normalitas Data	195
Tabel 4.21	Residual Covariance dari Variabel-variabel Penelitian..	197
Tabel 4.22.	Indeks Kelayakan Model Struktural Sistem Kontrol manajemen Organisasi Penjualan	198
Tabel 4.23.	Hasil Penaksiran Parameter Model Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan(Model Ungrouped)..	200
Tabel 4.24.	Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total.....	202
Tabel 4.25.	Hasil Penilaian Normalitas Data untuk Keterprograman Tugas Tinggi	211
Tabel 4.26.	Hasil Penilaian Normalitas Data untuk Keterprograman Tugas Rendah.....	211
Tabel 4.27.	Residual Covariance dari Variabel-variabel Penelitian pada Keterprograman Tugas Tinggi.....	213
Tabel 4.28	Residual Covariance dari Variabel-variabel Penelitian pada Keterprograman Tugas Rendah	213
Tabel 4.29	Hasil Koefisien Regresi dalam Hubungan Struktural Pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi dan Rendah(Model Unconstrained).....	216

Tabel 4.30	Hasil Evaluasi Goodness of Fit Model.....	221
Tabel 4.31	Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total dalam Model Hubungan Kausalitas Sistem Kontrol pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi	224
Tabel 4.32	Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total dalam Model Hubungan Kausalitas Sistem Kontrol pada Kondisi Keterprograman Tugas Rendah	225
Tabel 4.33	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	259
Tabel 4.34	Perbedaan Rata-rata Variabel Penelitian	260
Tabel 4.35	Hasil Pengujian Pengaruh Moderasi Parsial.....	262
Tabel 5.1	Implikasi Teoretik Sistem Kontrol manajemen Organisasi Penjualan	324

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Road Map Bab Pendahuluan	1
Gambar 2.1.	Road Map Telaah Pustaka	30
Gambar 2.2.	Tipe-tipe Kontrol dan kondisi-kondisi Anteseden.....	39
Gambar 2.3.	Akibat-akibat Sistem Kontrol terhadap Tenaga penjual	58
Gambar 2.4.	Mekanisme Mediator dalam Hubungan Sistem Kontrol dengan Kinerja Tenaga penjual.....	63
Gambar 2.5.	Efek Moderator Faktor Organisasi terhadap Hubungan Sistem Kontrol dengan Akibat Pekerjaan Tenaga Penjual.....	66
Gambar 2.6.	Model Teoretikal Dasar Sistem Kontrol Manajemen Organisasi penjualan.....	68
Gambar 2.7.	Model Penelitian Empirik Sistem Kontrol Manajemen Organisasi penjualan.....	118
Gambar 3.1.	Road Map Metode Penelitian untuk Studi ini	120
Gambar 3.2.	Dimensi dan Indikator Sistem Kontrol Organisasi Penjualan	128
Gambar 3.3.	Indikator-indikator Kecakapan profesional Tenaga penjual	129
Gambar 3.4.	Indikator-indikator Motivasi Tenaga Penjual	130
Gambar 3.5.	Dimensi-dimensi dan Indikator-indikator Usaha kerja..	131
Gambar 3.6.	Indikator-indikator Perilaku Disfungsional	132
Gambar 3.7.	Dimensi-dimensi dan Indikator-indikator Kinerja Perilaku	133
Gambar 3.8.	Indikator-indikator Kinerja hasil	134
Gambar 3.9.	Indikator-indikator Keterprograman Tugas	135
Gambar 3.10.	Model Efek Langsung, Efek Tidak Langsung, dan Efek Moderator dari Sistem kontrol Organisasi Penjualan	144

Gambar 4.1.	Road Map Skema Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	150
Gambar 4.2.	Kelayakan Model Pengukuran Dimensi-dimensi Konstruk Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan	173
Gambar 4.3.	Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan	175
Gambar 4.4.	Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Kecakapan Profesional Tenaga Penjual	177
Gambar 4.5.	Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Motivasi Tenaga Penjual	178
Gambar 4.6.	Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Usaha Kerja Tenaga Penjual	180
Gambar 4.7.	Kelayakan Model Pengukuran Dimensi-dimensi Konstruk Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	182
Gambar 4.8.	Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Kinerja Perilaku Tenaga Penjual	184
Gambar 4.9.	Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Perilaku Disfungsional dan Kinerja Hasil	186
Gambar 4.10.	Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Keterprograman Tugas	188
Gambar 4.11.	Kelayakan Model Struktural Sistem Kontrol Manajemen Organisasi penjualan	199
Gambar 4.12.	Hasil Analisis Data dari Pengaruh Moderasi Keterprograman Tugas Kondisi Tinggi	214
Gambar 4.13.	Hasil Analisis Data dari Pengaruh Moderasi Keterprograman Tugas Kondisi Rendah.....	215
Gambar 4.14.	Hasil Analisis Data dari Pengaruh Moderasi Keterprograman Tugas Kondisi Tinggi Model Diberikan Konstrain.....	219
Gambar 4.15.	Hasil Analisis Data dari Pengaruh Moderasi Keterprograman Tugas Kondisi Rendah Model Diberikan Konstrain.....	220

Gambar 5.1.	Road Map Kesimpulan dan Implikasi	275
Gambar 5.2.	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario I	300
Gambar 5.3.	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario II	301
Gambar 5.4.	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario III	302
Gambar 5.5.	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario IV	302
Gambar 5.6.	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario V	303
Gambar 5.7.	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario VI	304
Gambar 5.8.	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario VII	305
Gambar 5.9.	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual	306
Gambar 5.10.	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Mengurangi Perilaku Disfungsional Tenaga Penjual	308
Gambar 5.11	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi Menggunakan Skenario I	310
Gambar 5.12	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi Menggunakan Skenario II	310
Gambar 5.13	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi Menggunakan Skenario III	311
Gambar 5.14	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi Menggunakan Skenario IV	312
Gambar 5.15	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi...	313

Gambar 5.16	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Mengurangi Perilaku Disfungsional pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi	314
Gambar 5.17	Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Rendah	315

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1A.	Kuesioner Penelitian Survey.....	1
Lampiran 1B.	Skala Item dari Konstruk-konstruk.....	9
Lampiran 1C.	Karakteristik Sampel.....	14
Lampiran 2A.	Model Pengukuran Sistem Kontrol Step 1	20
Lampiran 2B.	Model Pengukuran Sistem Kontrol Step 2	23
Lampiran 2C.	Model Pengukuran Kinerja perilaku Step 1.....	25
Lampiran 2D.	Model Pengukuran Kinerja perilaku Step 2.....	28
Lampiran 2E.	Model Pengukuran Kecakapan Profesional	30
Lampiran 2F.	Model Pengukuran Motivasi	32
Lampiran 2G.	Model Pengukuran Kerja Keras dan Kerja Cerdas.....	34
Lampiran 2H.	Model pengukuran Perilaku Disfungsional dan Kinerja Hasil	37
Lampiran 2I.	Model Pengukuran Faktor Organisasi.....	40
Lampiran 3A.	Deskripsi Variabel-variabel Penelitian.....	42
Lampiran 3B.	Tabel Perhitungan Indeks Variabel.....	61
Lampiran 3D.	Validitas Diskriminan dari Pasangan Konstruk.....	70
Lampiran 3E.	Ringkasan pengukuran Konstruk.....	73
Lampiran 4A.	Model Efek Langsung dan Efek Tidak langsung	75
Lampiran 4B1	Model Efek Moderator Unconstrained Program Tugas Kondisi Tinggi	89
Lampiran 4B2	Model efek moderator unconstrained Program Tugas Kondisi Rendah	103
Lampiran 5A.	Data Variabel Penelitian (Skor Dimensi Komposit)	119
Lampiran 5B.	Data Variabel Penelitian (Skor Konstruk Komposit) ...	124

Lampiran 5C	Output SPSS Penghitungan Independent Sample Test (Lavene's Test)	129
Lampiran 5D	Tabel Penghitungan Uji Beda Koefisien Parameter Regresi Model Moderator	132

GLOSSARY

<i>Agency Theory</i>	Sebuah pendekatan analitik yang mempertanyakan bagaimana para prinsipal dapat mengontrol aktivitas-aktivitas dari para agen yang dilimpahkan kewenangan untuk pengambilan keputusan. Premis utama dari teori keagenan adalah bahwa para prinsipal dan para agen memiliki tujuan-tujuan yang bersebrangan. Teori keagenan berkaitan dengan rancangan sistem kontrol yang menyelaraskan insentif-insentif bagi prinsipal dan agen sehingga ke dua pihak mendapatkan kecocokan mengenai hasil-hasil atau insentif-insentif yang diinginkan.
<i>Coaching</i>	Sebuah proses interpersonal antara seorang manajer penjualan dan seorang tenaga penjual di mana manajer membantu tenaga penjual memperbaiki kinerja dalam bidang tugas spesifik.
<i>Coding</i>	Prosedur teknis untuk pengkategorian data, yakni kegiatan menetapkan simbol angka pada instrumen pengumpulan data sehingga dapat ditabulasi, dihitung, dan ditransfer ke komputer untuk pengolahan.
<i>Confirmatory Factor Analysis</i>	Penggunaan teknik multivariat untuk menguji (mengkonfirmasi) sebuah hubungan yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, sebuah hipotesis yang menyatakan hanya dua variabel yang merupakan prediktor dari sebuah variabel dependen. Jika kita menguji secara empirik terhadap signifikansi dari ke dua prediktor ini dan non-signifikansi dari prediktor-prediktor lainnya, maka uji ini adalah sebuah analisis konfirmatori.
Cronbach Alpha	Sebuah ukuran yang lazim digunakan terhadap reliabilitas dari dua atau lebih indikator konstruk.
Deviasi standar	Sebuah indeks kuantitatif mengenai sebaran atau variabilitas distribusi; akar kuadrat dari varian distribusi.
<i>Editing</i>	Aktivitas pemeriksaan dan pembetulan tiap format kuesioner atau pengamatan guna memperoleh beberapa

	standar kualitas minimum pada data mentah. Termasuk kegiatan ini adalah pemeriksaan kesempurnaan data, keterbacaan instrumen, konsistensi, dan keseragaman respon.
Efek interaksi	Pengaruh terhadap sebuah variabel dependen oleh kombinasi-kombinasi dari dua atau lebih variabel independen.
Efektivitas Organisasi Penjualan	Sebuah ringkasan evaluasi mengenai hasil-hasil keseluruhan dari organisasi. Ukuran yang paling populer adalah total volume penjualan.
Eksperimen	Penelitian ilmiah di mana peneliti memanipulasi dan mengontrol satu atau lebih variabel independen dan mengamati variasi dalam variabel dependen.
<i>Field Study</i>	Penyelidikan mendalam tentang beberapa kasus khusus dari populasi target dengan menekankan pada saling hubungan antara sejumlah faktor.
<i>Field Survey</i>	Kajian <i>cross-sectional</i> di mana sampel terpilih mewakili populasi target dan dengan penekanan untuk mendapatkan statistik ringkasan seperti rata-rata dan persentase.
<i>Focusing</i>	Merupakan bentuk perilaku disfungsional, yakni tindakan yang terjadi bila pegawai memilih untuk mengedepankan atau memanipulasi informasi tertentu sehingga informasi ini dipersepsikan secara lebih positif.
<i>Gaming</i>	Merupakan bentuk perilaku disfungsional, yakni situasi di mana para pegawai berperilaku dalam cara-cara yang nampaknya bermanfaat bagi organisasi ketika dinilai oleh sistem kontrol tetapi berakibat disfungsional bagi perusahaan dalam jangka panjang. Tindakan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa para pegawai memaksimumkan tujuan pribadi dengan mengorbankan organisasi.
<i>Goodness of Fit</i>	Uji statistik yang menggunakan chi-square (χ^2) guna menentukan apakah beberapa pola teramati dari frekuensi-frekuensi adalah cocok dengan pola yang diharapkan; Derajat sejauh mana matriks input (kovarian atau korelasi) aktual/teramati diprediksi oleh model yang diestimasi.

Hipotesis	Sebuah proposisi yang belum terbukti yang secara tentatif menjelaskan fakta-fakta atau fenomena-fenomena tertentu; sebuah proposisi yang teruji secara empirik.
Indikator	Nilai teramati (<i>manifest variable</i>) yang digunakan sebagai sebuah ukuran dari sebuah konsep atau <i>konstruk laten</i> yang tidak dapat diukur secara langsung.
<i>Invalid Reporting</i>	Merupakan bentuk perilaku disfungsional, yakni para pegawai menyampaikan data yang tidak akurat kepada manajemen. Termasuk tindakan ini adalah, misalnya, para manajer mengajukan anggaran dengan taksiran tinggi karena mereka mengetahui bahwa angka tersebut akan dikurangi.
Karakteristik Tenaga Penjual	Karakteristik-karakteristik spesifik yang dimiliki oleh para tenaga penjual, meliputi apa yang dimiliki oleh para tenaga penjual dan di luar apa yang mereka kerjakan. Contoh karakteristik adalah kecakapan profesional, orientasi tim, penghindaran risiko, motivasi intrinsik, motivasi pengakuan, orientasi perencanaan, dan orientasi konsumen.
Kecakapan Penjualan	Penguasaan terpelajari dari individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan dan meliputi ketrampilan interpersonal, pengetahuan teknis, dan pengetahuan presentasi atau ketrampilan kepenjualan; Kecakapan merupakan sebuah penguasaan pengetahuan dan keahlian yang meliputi pengetahuan tentang produk, pengetahuan tentang perusahaan, dan keahlian penjualan terpadu. Tiga komponen dari kecakapan: (1) interpersonal skill, seperti mengetahui bagaimana menghadapi dan menyelesaikan konflik, (2) salesmanship skill, seperti mengetahui bagaimana melakukan sebuah presentasi dan bagaimana menutup penjualan, dan (3) technical skill, seperti pengetahuan mengenai fitur dan masalahat produk, ketrampilan perekayasaan, dan prosedur-prosedur yang diperlukan oleh kebijakan perusahaan.
Kerja Cerdas	Perilaku-perilaku yang terarah pada pengembangan pengetahuan mengenai situasi-situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan ini dalam situasi-situasi penjualan.
Kerja Keras	Jumlah usaha keseluruhan yang dicurahkan oleh tenaga penjual pada pekerjaan mereka. Manifestasi dari usaha kerja keras adalah kesinambungan usaha berupa

	lamanya waktu yang dicurahkan pada pekerjaan dan senantiasa terus berusaha dalam menghadapi kegagalan.
Kesalahan Pengukuran	Derajat sejauh mana variabel-variabel terukur (variabel manifes) tidak sepenuhnya menggambarkan konstruk-konstruk laten yang menjadi perhatian.
Keterprograman Tugas	Derajat sejauh mana para manajer dapat menetapkan secara jelas aktivitas-aktivitas penjualan dan non penjualan yang harus dilaksanakan oleh tenaga penjual untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
Kinerja Tenaga Penjual	Perilaku-perilaku dan hasil-hasil yang berada di bawah kontrol tenaga penjual; Sebuah evaluasi mengenai perilaku tenaga penjual dalam memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi; Sebuah penilaian mengenai kualitas perilaku.
Koefisien Determinasi	Istilah yang digunakan dalam analisis regresi untuk menyatakan proporsi relatif dari variasi total dalam variabel kriteria yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang fit.
Konstruk Eksogenos	Konstruk atau variabel yang bertindak hanya sebagai sebuah prediktor atau “penyebab” bagi konstruk-konstruk atau variabel-variabel lain dalam model.
Konstruk Endogenos	Konstruk atau variabel yang merupakan variabel dependen dalam sedikitnya satu hubungan kausalitas; dalam diagram jalur terdapat satu atau lebih panah-panah yang mengarah pada konstruk atau variabel endogenos.
Konstruk Laten	Operasionalisasi dari sebuah konstruk dalam pemodelan persamaan struktural yang tidak dapat diukur secara langsung tetapi dapat ditunjukkan atau diukur dengan satu atau lebih variabel (indikator-indikator).
Kontrol Aktivitas	Bentuk kontrol perilaku, menyatakan spesifikasi dari aktivitas-aktivitas yang diharapkan dilaksanakan oleh pegawai secara reguler, pemantauan perilaku aktual, dan mengatur imbalan dan hukuman atas dasar kinerja pada aktivitas-aktivitas yang ditetapkan.
Kontrol Kapabilitas	Bentuk kontrol perilaku, yang melibatkan pentapan tujuan-tujuan bagi tingkatan skill dan kemampuan yang harus dimiliki pegawai, memantau skill dan kemampuan mereka, dan mengimbalai dan menghukumi pegawai atas

	dasar tingkatan skill dan kemampuan mereka.
Loading Faktor	Kuantitas yang merupakan hasil dari sebuah analisis faktor dan yang menyatakan korelasi antara sebuah variabel dengan sebuah faktor.
Longitudinal Study	Penyelidikan yang melibatkan sebuah sampel tetap dari elemen-elemen yang diukur secara berulang selama beberapa waktu.
Main effect	Pengaruh terhadap variabel dependen oleh masing-masing variabel independen secara terpisah.
Manajer Penjualan	Seseorang yang bertanggung-jawab dalam bidang pengadaan, pelatihan, dan pengarahan tenaga penjual.
Mean	Sebuah ukuran mengenai kecendrungan pemusatan data; rata-rata aritmatik.
Median	Sebuah ukuran kecendrungan pemusatan data yang merupakan titik tengah sampel.
Motivasi	Keadaan atau kondisi psikologis dari individu berkaitan dengan pilihan-pilihan yang melibatkan arah (<i>direction</i>), intensitas, dan kesinambungan (<i>persistency</i>) perilaku. Motivasi juga merupakan kemauan untuk mengerahkan level-level usaha yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, dikondisikan oleh kesanggupan usaha untuk memenuhi beberapa tujuan individual.
Outlier	Observasi yang cukup berbeda dalam besarnya dari observasi-observasi lainnya yang dipilih oleh analisis untuk memperlakukannya sebagai sebuah kasus khusus. Sebuah nilai yang terletak di luar rentang normal dari satu set data.
Pengukuran	Aturan-aturan untuk memberikan angka-angka pada obyek-obyek untuk menunjukkan kuantitas dari atribut-atribut.
Perilaku Disfungsional	Aktivitas-aktivitas pegawai yang mendahulukan kepentingan-kepentingan pribadi tetapi membahayakan kinerja keorganisasian jangka panjang.
Populasi	Sekelompok entitas yang lengkap yang memiliki beberapa set karakteristik yang sama.

Populasi Target	Kelompok spesifik yang relevan dengan proyek riset.
Proposisi	Sebuah pernyataan mengenai hubungan-hubungan di antara konsep-konsep.
Prospek	Seseorang yang memiliki tiga kualifikasi pokok. Pertama, orang itu harus memiliki kebutuhan akan produk atau jasa. Kedua, orang tersebut harus mampu untuk melakukan pembelian. Ketiga, orang itu harus memiliki kewenangan untuk membeli produk.
Reliabilitas	Keserupaan hasil-hasil yang diberikan oleh ukuran-ukuran independen dari beberapa obyek atau konstruk; Derajat sejauh mana ukuran-ukuran adalah bebas dari kesalahan dan karena itu memberikan hasil-hasil yang konsisten.
<i>Response rate</i>	Ukuran yang digunakan untuk menilai dan membandingkan para pewawancara (interviewer) dari segi kemampuan mereka untuk mendorong para responden yang dikontak untuk berpartisipasi dalam studi.
Sistem Kontrol	Sebuah kumpulan prosedur dari organisasi untuk memantau, mengarahkan, mengevaluasi, dan mengimbali para pegawai.
Sistem Kontrol Perilaku	Sistem kontrol yang menekankan pemantauan pada tahapan-tahapan individual (misalnya, perilaku) dari sebuah proses. Sistem ini dicirikan oleh: relatif banyak pemantauan aktivitas-aktivitas dan hasil-hasil tenaga penjual; banyak arahan-arahan dari manajemen dan melakukan intervensi dalam aktivitas-aktivitas tenaga penjual; dan metode penilaian dan pengimbangan bersifat subyektif dan kompleks yang meliputi: (1) apa yang dibawa tenaga penjual pada tugas-tugas penjualan (misalnya, kemampuan, pengetahuan produk), (2) aktivitas-aktivitas (misalnya, jumlah kunjungan penjualan), dan strateji-strateji penjualan.
Sistem Kontrol Formal	Mekanisme-mekanisme tertulis yang diprakarsai oleh manajemen untuk mempengaruhi pegawai agar berperilaku menurut cara-cara yang mendukung tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sistem Kontrol Hasil	Sistem kontrol yang menekankan pemantauan terhadap hasil-hasil akhir dari sebuah proses. Sistem ini dicirikan oleh: relatif sedikit pemantauan tenaga penjual oleh manajemen; relatif sedikit arahan atau usaha manajemen untuk mengarahkan tenaga penjual; dan menilai serta mengimbali tenaga penjual dengan ukuran-ukuran hasil yang obyektif.
Sistem Kontrol Informasi	Mekanisme-mekanisme tidak tertulis yang diprakarsai oleh para pegawai yang bertujuan untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok dalam unit organisasi. Misalnya, norma kelompok dan budaya organisasi.
Sistem Kontrol Input	Sistem kontrol yang memusatkan perhatian pada input-input dari para pegawai, dengan penekanan pada mekanisme seleksi dan pelatihan. Kontrol input mengatur kondisi-kondisi anteseden dari kinerja (yakni, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan motif-motif dari pegawai). Kontrol input juga merupakan tindakan terukur yang diambil manajemen sebelum pelaksanaan kegiatan.
Skala Nominal	Pengukuran di mana angka-angka diberikan terhadap obyek-obyek atau kelas-kelas obyek yang semata-mata untuk maksud pengenalan.
Skala Ordinal	Pengukuran di mana angka-angka diberikan terhadap data atas dasar beberapa urutan (misalnya, lebih besar dari, lebih dari) dari obyek-obyek.
<i>Smoothing</i>	Merupakan bentuk perilaku disfungsional, yakni tindakan yang terjadi ketika seorang pegawai berusaha untuk “meratakan” arus informasi tertentu (misalnya, angka penjualan, biaya) untuk membuat angka akhir nampak lebih konsisten dari waktu-ke-waktu.
Teori	Sekumpulan proposisi umum yang menyatu yang digunakan untuk menjelaskan hubungan-hubungan di antara fenomena yang teramati; Kumpulan sistematis dari hubungan-hubungan yang memberikan sebuah penjelasan yang konsisten dan komprehensif mengenai suatu fenomena.

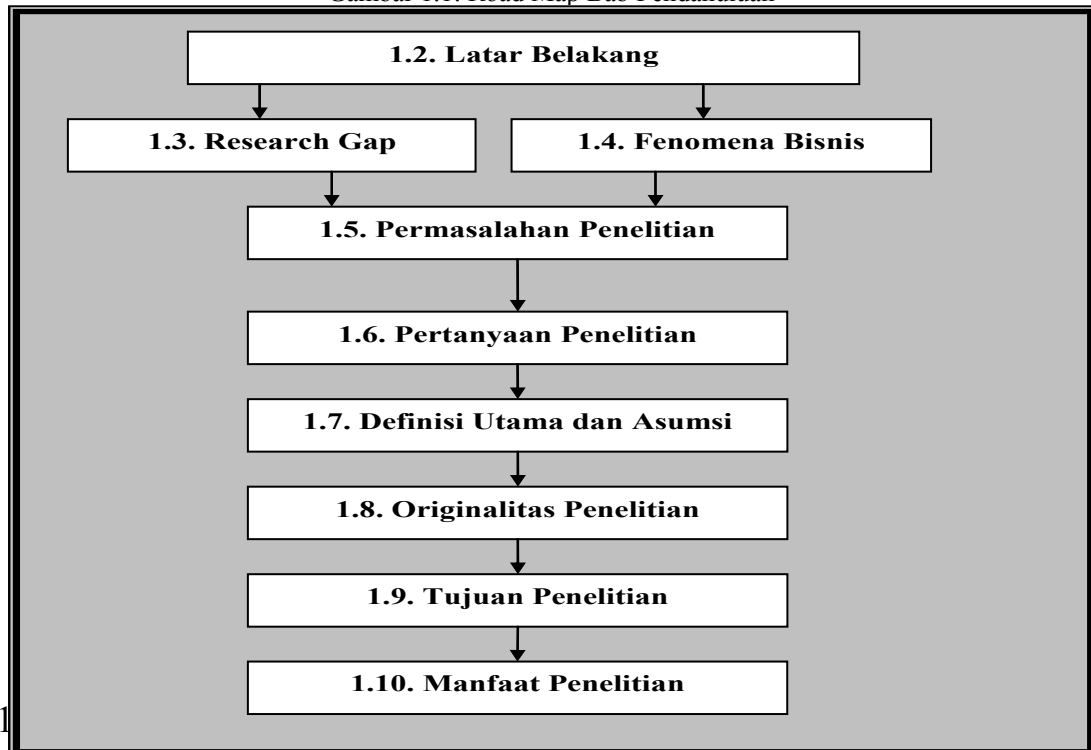
Validitas	Istilah yang diaplikasi pada pengukuran instrumen-instrumen yang merefleksikan sejauh mana perbedaan-perbedaan angka pada pengukuran mencerminkan perbedaan sebenarnya di antara individu, kelompok, atau situasi dari segi karakteristik yang ingin diukur; Kemampuan sebuah skala atau instrumen pengukuran untuk mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur.
Validitas Konvergensi	Konfirmasi mengenai eksistensi sebuah konstruk yang ditentukan oleh korelasi
Variabel Mediator	Sebuah mediator adalah sebuah mekanisme kausal yang bertanggung-jawab, keseluruhan atau sebagian, atas efek-efek dari variabel lain. Misalnya, usaha kerja merupakan sebuah mediator dari efek sistem kontrol terhadap kinerja.
Variabel Moderator	Sebuah moderator merupakan sebuah variabel kualitatif (misalnya, kelamin, suku) atau kuantitatif (misalnya, level imbalance) yang mempengaruhi arah dan/atau kekuatan hubungan antara variabel independen atau prediktor dan sebuah variabel dependen atau kriteria. Secara spesifik, sebuah moderator adalah sebuah variabel ketiga yang mempengaruhi <i>zero-order-correlation</i> antara dua variabel lainnya; Variabel ketiga yang bila dilibatkan dalam analisis memiliki sebuah efek kontinjensi pada hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.
Varian	Sebuah ukuran mengenai variabilitas atau dispersi.

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Road Map Bab I

Bab ini diawali dengan penyajian latar belakang penelitian, diikuti dengan pengungkapan mengenai *research gap* dan fenomena bisnis yang relevan. Selanjutnya, bagian ini mengungkap permasalahan penelitian yang sangat mendasar, diikuti dengan penjabaran dari permasalahan tersebut ke dalam bentuk beberapa pertanyaan penelitian serta pengungkapan mengenai definisi-definisi dan asumsi-asumsi utama yang mendasari penelitian. Bagian akhir dari bab ini menjelaskan originalitas dari penelitian, tujuan-tujuan dan manfaat-manfaat dari penelitian. Secara keseluruhan, tahapan proses dari bab pendahuluan disajikan dalam bentuk sebuah *road map* sebagaimana gambar berikut.

Gambar 1.1: Road Map Bab Pendahuluan



Manajemen organisasi penjualan merupakan bidang yang sangat penting dalam kebanyakan perusahaan karena beberapa pertimbangan berikut. Pertama, organisasi penjualan merupakan alat pemasaran yang sangat penting dalam menghubungkan perusahaan dengan para konsumen (Krafft, 1999; Barker, 2003). Kedua, organisasi penjualan bertanggung-jawab terhadap sejumlah besar pengeluaran dan penerimaan pemasaran dalam kebanyakan organisasi (Barker, 1999, 2003; Baldauf dan Cravens, 2002). Bahkan, bagi kebanyakan perusahaan di dalam pasar-pasar industri, biaya penjualan langsung adalah jauh melebihi pengeluaran untuk periklanan media atau bentuk promosi penjualan lainnya (Piercy et al., 1997, 1999). Ketiga, dalam era milenium baru ini organisasi-organisasi penjualan dihadapkan dengan sejumlah tantangan penting yang berasal dari perubahan-perubahan dari lingkungan yang secara dramatis merubah cara tenaga penjual dan para manajer penjualan memahami, menyiapkan, dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka (Anderson, 1996).

Memperhatikan peran mendasar dari organisasi penjualan dan tantangan-tantangan kritical yang dihadapinya, maka sangat penting bagi para manajer penjualan untuk mengenali dan menganalisis berbagai faktor yang akan berdampak terhadap berbagai aspek penting dari pekerjaan tenaga penjual seperti pengetahuan, sikap, motivasi, usaha kerja, keprilakuan, dan kinerja. Satu di antara mekanisme-mekanisme penting yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengatur organisasi penjualan adalah melalui sistem kontrol yang tepat (Anderson dan Oliver, 1987; Jaworski, 1988; Fang et al., 2005).

Kontrol adalah sangat penting bagi manajemen dari berbagai jenis organisasi. Pertama, kontrol merupakan fungsi manajerial yang penting (Albanese, 1978:125), bahkan manajemen dalam semua aspeknya adalah sebuah fungsi kontrol (Huczynski dan Buchanan, 1991:583). Kedua, kontrol adalah penting untuk efektifnya pengelolaan organisasi, karena kegagalan untuk mendukung tujuan dan rencana dengan sistem kontrol, perilaku-perilaku, dan sumberdaya yang memadai merupakan di antara penjelas kenapa para manajer sering tidak efektif (Albanese, 1978:125). Ketiga, kontrol *secara ekonomis* merupakan aktivitas yang penting, karena kontrol

merupakan sarana untuk menjamin efisiensi penggunaan sumberdaya (Huczynsky dan Buchanan, 1991:579). Keempat, kontrol *secara psikologis* juga penting untuk menciptakan kondisi-kondisi stabil dan terprediksi yang dapat membuat orang-orang bekerja secara efektif (Huczynsky dan Buchanan, 1991:579). Kelima, kontrol menjadi semakin penting dalam menghadapi lingkungan yang berubah cepat dan tidak pasti (Palmer dan Picket, 1999).

Meskipun pentingnya kontrol manajemen telah dipahami secara luas sebagai aktivitas manajemen yang mendasar, namun masalah kritical dari kontrol manajemen hingga sekarang masih belum terselesaikan. Huczynski dan Buchanan (1991:583) menyatakan bahwa masalah kontrol adalah “*to establish control process that are effective in that they lead to the achievement of the desired levels of performance*”. Hakekat kontrol adalah untuk menjamin bahwa tindakan-tindakan dari para anggota organisasi memberikan kontribusi bagi penyelesaian tujuan (Albanese, 1978:124). Karena itu, proses kontrol harus menjamin bahwa para anggota organisasi berperilaku sebagai mana yang diinginkan di samping untuk menjamin bahwa aktivitas-aktivitas mereka mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Dalam bidang manajemen penjualan, masalah kontrol merupakan satu di antara masalah-masalah penting yang dihadapi oleh manajemen organisasi penjualan (Darmon, 1998). Perancangan sebuah sistem kontrol menjadi rumit karena para manajer penjualan harus mengkombinasikan sedemikian banyak unsur-unsur kontrol yang berbeda, seperti tingkat gaji dan komisi, intensitas kepenyeliaan, dan berbagai basis kontrol yang berbeda, yang dapat mempengaruhi perilaku tenaga penjual secara berbeda, tergantung pada kombinasinya (Bergen et al., 1992). Sebagai konsekuensinya, kombinasi dari berbagai unsur kontrol tunggal menjadi struktur-struktur pengaturan yang menyeluruh merupakan sebuah persoalan yang kompleks.

Kontrol manajemen di dalam pustaka pemasaran dalam kurun waktu 20 tahun terakhir ini mulai banyak menarik perhatian para peneliti (lihat, misalnya, Anderson dan Oliver 1987; Agarwal dan Ramaswami, 1993; Baldauf et al., 2001a, 2001b; Challagalla dan Shervani, 1996; Cravens et al., 1993; Darmon, 1998; Fang et al., 2005; Jaworski, 1988; Jaworski dan MacInnis,

1989; Jaworski dan Kohli, 1991; Jaworski et al., 1993; Krafft, 1999; Lusch dan Jaworski, 1991; Oliver dan Anderson, 1994; Ramaswami, 1996; Stathakopoulos, 1996), dan organisasi-organisasi penjualan mendapat penekanan yang paling banyak dalam riset kontrol pemasaran. Kebanyakan dari penelitian-penelitian ini telah memberikan ciri penting bagi sistem kontrol, yakni sebagai sistem berbasis hasil dan sistem berbasis perilaku, mengikuti teori-teori kontrol yang berbeda seperti teori keorganisasian dan teori keagenan.

Menariknya, penelitian-penelitian empirik yang memfokuskan pada efek-efek kontrol terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan beberapa temuan yang tidak diharapkan dan mengandung kerancuan. Para peneliti belum berhasil mengamati efek-efek yang diharapkan dari sistem kontrol perilaku maupun sistem kontrol hasil terhadap kinerja tenaga penjual. Dalam beberapa penelitian empirik, sistem kontrol hasil ditemukan meningkatkan kinerja hasil (Jaworski at al., 1993), menurunkan kinerja hasil (Oliver dan Anderson 1994), atau tidak memiliki efek langsung terhadap kinerja hasil (Challagalla dan Shervani, 1996; Lusch dan Jaworski, 1991). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa sistem kontrol perilaku tidak berhubungan dengan kinerja perilaku maupun kinerja hasil (Cravens et al. 1993), tidak berhubungan dengan kinerja hasil dan berhubungan negatif dengan kinerja perilaku (Baldauf et al., 2001a).

Piercy et al. (1999) menemukan semua dimensi kontrol(pemantauan, pengarahan, penilaian, dan pengimbangan) berhubungan dengan kinerja hasil, tetapi tidak semua dimensi kontrol berhubungan dengan dimensi-dimensi spesifik dari kinerja perilaku(yakni: pengetahuan teknis, presentasi penjualan, perencanaan penjualan, dan perilaku non penjualan). Misalnya, aktivitas

pemantauan dari kontrol ditemukan tidak berhubungan dengan semua dimensi kinerja perilaku. Aliran riset yang berbeda, yakni yang memusatkan perhatian pada respon negatif pegawai terhadap sistem kontrol yang digunakan menemukan bahwa sistem kontrol hasil dan sistem kontrol perilaku berhubungan dengan perilaku disfungsional pegawai di dalam unit pemasaran (Ramaswami, 1996).

Studi ini dimaksudkan untuk menutup beberapa kesenjangan teoretik dan empirik dari riset-riset terdahulu, mengembangkan model teoretikal sistem kontrol organisasi penjualan yang lebih komprehensif yang dibangun berdasarkan teori-teori yang berkembang luas dari berbagai pustaka, dan menguji model tersebut secara empirik pada *setting* organisasi-organisasi penjualan pada perusahaan-perusahaan industri pengolahan di Jawa Tengah.

1.3. *Research Gap*

Research Gap 1: Isu Sistem Kontrol dan Kinerja Tenaga Penjual

Anderson dan Oliver (1987) adalah peneliti pertama yang membedakan konsep-konsep sistem kontrol “berbasis-perilaku” dan “berbasis-hasil”. Konsep-konsep yang dikemukakan mereka adalah sangat relevan dengan manajemen dari berbagai tipe organisasi penjualan (Leigh, Pullins, dan Comer, 2001). Anderson dan Oliver (1987) mengemukakan pandangan bahwa sistem kontrol memiliki akibat-akibat penting bagi pengetahuan, perasaan, dan perilaku tenaga penjual. Pandangan dari ke dua peneliti ini mendapat dukungan dari sejumlah peneliti lain (misalnya, Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994; Challagalla dan Shervani, 1996; Stathakopoulos, 1996; Krafft, 1999; Piercy et al., 1999; Baldauf et al., 2001a, 2001b) yang

menunjukkan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh terhadap aspek-aspek pekerjaan tenaga penjual, terutama yang berkaitan dengan aspek-aspek pengetahuan, motivasi, usaha kerja, psikologis, dan aspek-aspek peran.

Akan tetapi, para peneliti masih berbeda pendapat mengenai efek-efek sistem kontrol terhadap perilaku dan kinerja tenaga penjual. Sejumlah bukti empirik menunjukkan bahwa sistem tersebut kurang akurat dalam menggambarkan atau memprediksi perilaku dan kinerja tenaga penjual (Oliver dan Anderson, 1994). Kontrol perilaku ditemukan berhubungan sangat lemah dengan kinerja hasil (Cravens et al. 1993). Penelitian Baldauf et al. (2001a) tidak menemukan hubungan antara sistem kontrol perilaku dan kinerja hasil, tetapi menemukan hubungan yang positif dengan kinerja perilaku pada satu sampel (Austria) sedangkan pada sampel yang lain (UK) ditemukan tidak signifikan. Menariknya, hasil penelitian Baldauf et al. (2001b) bahkan menemukan bahwa sistem kontrol perilaku memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja di bandingkan dengan prediktor-prediktor kinerja lainnya. Piercy et al. (1999) juga menemukan bahwa sistem kontrol perilaku berhubungan positif dengan kinerja perilaku maupun kinerja hasil tenaga penjual.

Research Gap 2: Isu Sistem Kontrol dan Perilaku Disfungsional

Peneliti lain, misalnya Ramaswami (1996), memiliki pandangan yang berbeda mengenai sistem kontrol, terutama sistem kontrol perilaku dan menyatakan bahwa: *"adalah aneh bila sistem kontrol perilaku yang terbukti dapat membuat tenaga penjual mau menerima arahan dan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, tetapi menunjukkan perilaku disfungsional"* (hal.114). Pandangan Ramaswami mengacu pada teori tradisional, khususnya perspektif hubungan antar manusia, yang menyatakan bahwa para pegawai bereaksi secara negatif

terhadap kontrol yang dipaksakan oleh manajemen. Menurut pandangan teori tradisional, penggunaan sistem kontrol perilaku berarti memaksakan tuntunan mengenai aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan dan cara aktivitas-aktivitas tersebut dilaksanakan. Aktivitas pemantauan dan pembetulan tindakan-tindakan secara eksplisit dapat mengurangi otonomi pegawai. Para pegawai juga merasa bahwa mereka tidak dipercayai, dan ini sebaliknya bisa diartikan bahwa mereka tidak perlu mempercayai supervisor atau sistem kontrol.

Akan tetapi, beberapa penelitian empirik mengenai efek sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional masih belum konsisten. Penelitian Jaworski dan MacInnis (1989), misalnya, tidak menemukan hubungan yang berarti antara sistem kontrol dengan perilaku disfungsional, tetapi penelitian Ramaswami (1996) menunjukkan bahwa sistem kontrol, terutama sistem kontrol perilaku, berhubungan positif dengan perilaku disfungsional para pegawai pemasaran.

Research Gap 3: Isu Sistem Kontrol dan Mekanisme Mediator

Challagalla dan Shervani (1996) mengemukakan pandangan yang berbeda mengenai efek-efek yang tidak diharapkan dari sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual. Menurut mereka, ketidakmampuan para peneliti untuk secara konsisten menemukan efek-efek langsung sistem kontrol terhadap hasil-hasil akhir bisa menjurus pada kesimpulan-kesimpulan yang tidak tepat mengenai efektivitas sistem kontrol. Kesimpulan-kesimpulan tersebut menurut mereka bisa salah arah, karena efek-efek kontrol terhadap hasil-hasil akhir kemungkinan dimediasi oleh variabel-variabel lain. Pandangan Challagalla dan Shervani (1996) diperkuat oleh Locke dan Latham (1990:74) yang menyatakan bahwa *feedback* (dalam hal ini kontrol) tidak

selalu memperbaiki kinerja secara langsung, melainkan melalui mekanisme mediator. Mereka selanjutnya mengemukakan pandangan bahwa lebih banyak pengetahuan diperlukan sebelum efek-efek kontrol dapat sepenuhnya dipahami, diprediksi dan dikelola. Challagalla dan Shervani (1996:100) menyatakan: *“It is important to include intervening variables, so we can obtain a better understanding of primary mechanisms through which controls influence job consequences”*. Challagalla dan Shervani (1996) mengemukakan, meskipun kerancuan peran merupakan mediator yang penting, riset mendatang hendaknya mengkaji variabel-variabel intervening lain, misalnya usaha dari tenaga penjual sebagai mana penelitian Brown dan Peterson(1994).

Sejumlah aliran riset yang memusatkan penelitian pada determinan-determinan kinerja tenaga penjual (di antaranya, Churchill et al., 1981; Sujan et al., 1994; Brown dan Peterson 1994; Plank dan Reid, 1994; Brashear et al., 1997; Srivastava et al., 2001; Rentz et al., 2002; Johnston dan Marshall, 2003), secara luas mengenali variabel-variabel seperti ketrampilan, motivasi, persepsi peran, dan usaha kerja sebagai determinan-determinan penting kinerja tenaga penjual.

Aliran riset lainnya yang memusatkan pada sistem kontrol manajemen menunjukkan pula bahwa sistem kontrol perilaku meningkatkan kecakapan penjualan, motivasi intrinsik, motivasi pengakuan, dan perilaku kerja cerdas dari tenaga penjual (Cravens et al. 1993; Oliver dan Anderson,1994; Baldauf et al., 2001b). Namun demikian, pengaruh tidak langsung sistem kontrol melalui variabel-variabel kecakapan, motivasi, dan usaha kerja terhadap kinerja tenaga penjual belum terungkap dalam penelitian-penelitian terdahulu.

Research Gap 4: Isu Sistem Kontrol dan Mekanisme Moderator

Kesenjangan teoretik penting lainnya dari penelitian-penelitian terdahulu adalah belum terungkapnya peran variabel-variabel moderator di dalam sistem kontrol (Krafft, 1999). Jaworski (1988:25), menyatakan: “*to understand the complexity of control, and ultimately to improve management and control of marketing professionals, research should simultaneously address context, control types/mixes, and outcomes*”. Anderson dan Oliver(1987) secara eksplisit menyatakan perlunya sebuah penelitian yang mempertanyakan di bawah situasi-situasi apa masing-masing sistem kontrol berfungsi dengan baik. Untuk mengungkap temuan-temuan yang tidak konsisten ini, para peneliti mengajukan model-model kontinjensi (misalnya, Jaworski dan MacInnis, 1989; Ramaswami, 1996; Fang, Evans, dan Zou, 2005). Di antara variabel-variabel kontinjensi yang berperan penting di dalam memoderasi efek-efek sistem kontrol adalah karakteristik tugas seperti pengetahuan prosedural (Jaworski dan MacInnis, 1989; Ramaswami, 1996) dan karakteristik tujuan (Fang et al., 2004).

Teori-teori kontrol seperti teori organisasi (Ouchi, 1979) dan teori keagenan (Eisenhardt, 1985) telah lama mengenali bahwa konstruk-konstruk keterukuran hasil, keterukuran perilaku, dan keterprograman tugas, sebagai konstruk-konstruk yang dapat mengkondisikan berlaku efektifnya sistem kontrol. Konstruk-konstruk ini juga memainkan peran penting di dalam memoderasi efek-efek sistem kontrol terhadap akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual (Krafft, 1999; Stathakopoulos, 1996). Proposisi teoretik dari Stathakopoulos (1996) menyatakan bahwa bila ke tiga konstruk tersebut fit dengan sistem kontrol maka kinerja, motivasi, dan komitmen keorganisasian tenaga penjual akan semakin kuat dibandingkan bila

kondisi-kondisi tersebut tidak fit. Akan tetapi, penelitian-penelitian sejenis ini hingga sekarang masih sangat terbatas.

Uraian di atas menunjukkan bahwa sistem kontrol, terutama sistem kontrol berbasis perilaku, masih menjadi perdebatan di antara para peneliti. Oleh karena itu, studi ini berupaya untuk menutup kesenjangan penelitian dari para peneliti terdahulu dengan mengajukan sebuah model sistem kontrol yang lebih komprehensif dengan melibatkan: (1) model efek langsung negatif di samping efek langsung positif dari sistem kontrol, (2) model efek mediator, dan (3) model efek moderator. *Research gap* terhadap ke empat isu yang telah dibicarakan di atas disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1: Research Gap Terhadap Isu Yang Berhubungan Dengan Sistem Kontrol Organisasi Penjualan

Research Gap	Isu / Peneliti	Temuan
Terdapat perbedaan pendapat mengenai efek-efek langsung dari sistem kontrol terhadap variabel-variabel akibat pekerjaan tenaga penjual	<u>Isu: Efek-efek langsung sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual</u> Lusch dan Jaworski, 1991; Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994; Challagalla dan Shervani, 1996; Piercy et al., 1999; Baldauf et al., 2001a, 2001b	Sistem kontrol berpengaruh terhadap variabel-variabel karakteristik tenaga penjual seperti pengetahuan, motivasi, usaha kerja, dan kejelasan peran. Tetapi akibat sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual masih tidak konsisten.
Adanya pendapat lain yang menyatakan bahwa sistem kontrol bisa berakibat terhadap perilaku disfungsional dari tenaga penjual/pegawai pemasaran.	<u>Isu: Efek langsung sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional tenaga penjual</u> Ramaswami, 1996; Jaworski dan MacInnis, 1989.	Jaworski dan MacInnis (1991) tidak menemukan efek-efek disfungsional dari sistem kontrol, tetapi Ramaswami (1996) menemukan efek-efek disfungsional yang signifikan dari sistem kontrol, terutama sistem kontrol perilaku.

<p>Terdapat pandangan lain yang menyatakan bahwa efek-efek sistem kontrol dimediasi atau diintervensi oleh variabel-variabel lain.</p>	<p><u>Isu: efek tidak langsung dari sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual</u> Challagalla dan Shervani, 1996; Jaworski dan Kohli, 1991.</p>	<p>Variabel-variabel kejelasan peran seperti kejelasan peran mengenai hasil dan perilaku, kejelasan peran mengenai supervisor dan konsumen sebagai mediator-mediator penting dalam hubungan kontrol dengan kinerja dan kepuasan kerja.</p>
<p>Terdapat pandangan lain yang menyatakan bahwa efek-efek sistem kontrol dimoderasi oleh variabel-variabel kontinjensi.</p>	<p><u>Isu: Efek-efek moderator dalam hubungan sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual</u> Jaworski dan MacInnis, 1989; Ramaswami, 1996; Fang, Evans, dan Zou, 2004; Stathakopoulos, 1996.</p>	<p>Karakteristik tugas seperti pengetahuan prosedural merupakan variabel moderator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan(perilaku disfungsional).</p>

Tabel 1.1. Lanjutan

Research Gap	Isu / Peneliti	Temuan
		<p>Karakteristik tujuan seperti kesulitan dan kespesifikan tujuan serta partisipasi dalam penetapan tujuan sebagai moderator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual.</p> <p>Keterprograman tugas, keterukuran perilaku, dan keterukuran hasil sebagai moderator-moderator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan motivasi, komitmen, dan kinerja tenaga penjual.</p>

Sumber: Beberapa peneliti dan dikembangkan untuk studi ini

Berdasarkan uraian di atas maka beberapa *research gap* utama dapat diringkaskan sebagai berikut: *Pertama*, temuan-temuan para peneliti terdahulu mengenai efek-efek sistem kontrol terhadap kinerja dan perilaku tenaga penjual hingga sekarang masih tidak konsisten. *Kedua*, adanya pandangan lain dari para ahli yang menyatakan bahwa efek-efek sistem kontrol terhadap kinerja adalah dimediasi dan/atau dimoderasi oleh variabel-variabel lain. Akan tetapi, penelitian-penelitian empirik yang mengkaji mekanisme mediasi dan/atau mekanisme moderasi di dalam model sistem kontrol organisasi penjualan hingga saat ini masih sedikit sekali dilakukan. Kajian mengenai mekanisme mediasi dalam sistem kontrol adalah penting untuk memahami mekanisme-mekanisme utama yang bekerja dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Demikian juga, kajian mengenai mekanisme moderasi adalah penting untuk memahami kompleksitas dari sistem kontrol.

1.4. Fenomena Bisnis di Jawa Tengah

Perkembangan industri pengolahan di Jawa Tengah dapat dilihat dari pertumbuhan jumlah perusahaan yang berada dalam sektor industri besar dan sedang. Data perkembangan industri yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Tengah disajikan dalam Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2: Perkembangan Perusahaan Industri Pengolahan Menurut Kode Klasifikasi Industri(KKI) di Jawa Tengah Tahun 2002 -2004

No	Industri Pengolahan	KKI	Jumlah Perusahaan		
			2002	2003	2004

1	Makanan & minuman	15	734	707	740
2	Pengolahan tembakau	16	414	406	392
3	Tekstil	17	450	368	403
4	Pakaian jadi	18	293	377	396
5	Kulit & barang dari kulit	19	30	28	30
6	Kayu & barang dari kayu	20	217	190	190
7	Kertas & barang dari kertas	21	38	42	42
8	Penerbitan & percetakan	22	106	96	98
9	Kimia & barang dari bahan kimia	24	107	100	105
10	Karet & barang dari karet	25	140	150	145
11	Barang galian bukan logam	26	201	182	176
12	Logam dasar	27	18	12	12
13	Barang dari logam	28	103	97	84
14	Mesin & perlengkapannya	29	48	36	39
15	Mesin listrik lainnya	31	4	5	5
16	Radio, televisi, & peralatan komunikasi, serta perlengkapannya	32	4	5	7
17	Peralatan kedokteran	33	7	4	3
18	Kendaraan bermotor	34	21	16	16
19	Alat angkutan, selain kendaraan bermotor roda empat	35	23	23	18
20	Furnitur & pengolahannya	36	579	555	571
Total Industri Pengolahan			3.537	3.392	3.472

Sumber: BPS Provinsi Jawa Tengah, 2006, data diolah.

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 terlihat adanya beberapa kelompok industri yang mendominasi sektor industri pengolahan besar dan sedang di Jawa tengah, seperti: industri makanan dan minuman (KKI 15) dengan 740 perusahaan, furnitur dan pengolahannya (KKI 36) dengan 571 perusahaan, tekstil (KKI 17) dengan 403 perusahaan, pakaian jadi (KKI 18) dengan 396 perusahaan, dan pengolahan tembakau (KKI 16) dengan 392 perusahaan. Secara teoretik, banyak-sedikitnya jumlah perusahaan di dalam suatu industri merupakan salah satu ciri yang dapat mempengaruhi intensitas persaingan di wilayah pasar (Porter, 1995). Intensitas persaingan yang tinggi dapat mempengaruhi setiap aspek dari perusahaan, termasuk aspek yang berkaitan dengan manajemen penjualan (Palmer dan Pickett, 1999; Lassk et al., 2001; Leigh dan Marshall, 2001; Johnston dan Marshall, 2003).

Kondisi-kondisi yang terjadi dalam lingkungan lokal, khususnya pasar-pasar industri di Jawa Tengah, memiliki karakteristik yang tidak jauh berbeda

dengan kondisi-kondisi di lingkungan global. Dari segi persaingan, misalnya, pasar-pasar pemasok dalam beberapa industri pengolahan besar dan sedang menunjukkan persaingan yang tajam. Data dari BPS Provinsi Jawa Tengah tahun 2006 menunjukkan pula bahwa pengeluaran industri untuk upah tenaga kerja mengalami peningkatan dari sekitar 4,11 triliun rupiah pada tahun 2002 menjadi 4,59 triliun rupiah pada tahun 2004 dan memiliki porsi yang cukup besar(11,61%) dari nilai input industri pada tahun 2004. Kondisi persaingan yang tajam, biaya tenaga kerja yang cukup besar, dan tuntutan agar tenaga penjual khususnya memberikan *revenue* bagi perusahaan merupakan informasi yang sangat relevan mengenai pentingnya sistem kontrol di dalam pengelolaan tenaga kerja pada umumnya dan pengelolaan tenaga penjualan penjual pada khususnya.

1.5. Permasalahan Penelitian

Studi ini terutama bertitik tolak dari adanya kesenjangan-kesenjangan teoretik dan adanya temuan-temuan yang tidak konsisten mengenai efek-efek sistem kontrol terhadap akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual, terutama terhadap kinerja dan perilaku disfungsi tenaga penjual. Bukti-bukti yang bertentangan mengenai efek-efek sistem kontrol secara khusus adalah mengganggu karena kontrol sangat penting untuk berfungsi efektifnya organisasi dan untuk menjamin pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang diinginkan. Kontroversi pandangan ini perlu dicarikan jalan ke luarnya guna memperoleh pemahaman yang lebih lengkap mengenai kompleksitas sistem kontrol serta akibat-akibatnya. Untuk itu, sebuah pertanyaan yang sangat mendasar mengenai sistem kontrol manajemen organisasi penjualan dikemukakan berikut ini:

“Bagaimana mekanisme sistem kontrol manajemen organisasi penjualan yang dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku disfungsional dari para tenaga penjual?”

Masalah penelitian ini akan didekati dengan mengembangkan model teoretikal serta model penelitian empirisnya.

1.6. Pertanyaan Penelitian

Sub Masalah 1: Efek-efek Langsung dari Sistem Kontrol Organisasi Penjualan

Sub masalah pertama dari penelitian ini mempertanyakan efek-efek dari sistem kontrol organisasi penjualan terhadap kinerja dan perilaku disfungsional tenaga penjual. Hasil telaah kritikal terhadap berbagai pandangan dan temuan empirik sebagaimana dikemukakan pada *research gap 1* dan *research gap 2* menunjukkan masih terdapatnya temuan-temuan yang tidak konsisten mengenai efek-efek sistem kontrol terhadap kinerja dan perilaku disfungsional tenaga penjual.

Temuan terbaru dari Baldauf et al. (2001b) memperlihatkan bahwa sistem kontrol perilaku memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja, dan bahkan pengaruhnya lebih besar dari prediktor-prediktor kinerja yang lain. Baldauf et al. (2001b) menyarankan untuk melakukan penelitian sejenis, tetapi di dalam konteks yang lebih luas, di luar konteks yang selama ini banyak diteliti (USA dan Eropa), misalnya di negara Asia dan Afrika.

Temuan Ramaswami (1996) mengenai akibat disfungsional dari sistem kontrol masih *inkonklusif*, karena penelitian lain (misalnya, Jaworski dan MacInnis, 1989) menemukan bahwa sistem kontrol tidak berhubungan dengan perilaku disfungsional. Ramaswami (1996) menyarankan perlunya sebuah penelitian yang menyelidiki efek-efek simultan dari sistem kontrol, khususnya sistem kontrol perilaku, terhadap akibat-akibat positif di samping akibat-akibat negatifnya.

Penelitian ini memusatkan perhatian pada dampak sistem kontrol terhadap: (1) karakteristik tenaga penjual seperti kecakapan profesional, motivasi, dan usaha kerja; (2) kinerja tenaga penjual yang meliputi kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual; dan (3) perilaku disfungsional tenaga penjual. Untuk itu dikemukakan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

Pertanyaan penelitian 1:

Apakah sistem kontrol berbasis perilaku memiliki pengaruh terhadap akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual yang meliputi kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja, perilaku disfungsional, dan kinerja tenaga penjual?

Sub Masalah 2: Efek-efek Mediator di dalam Model Sistem Kontrol

Hasil telaah kritis terhadap berbagai pandangan dan temuan penelitian empirik sebagaimana dikemukakan pada *research gap 3* menunjukkan bahwa efek-efek sistem kontrol dimediasi atau diintervensi oleh variabel-variabel lain. Dengan kata lain, sistem kontrol tidak secara otomatis meningkatkan kinerja tenaga penjual, melainkan melalui efek-efeknya terhadap variabel-variabel lain yang berfungsi sebagai mediator.

Hasil telaah yang intensif terhadap dua aliran riset yang berkembang di dalam pustaka pemasaran dan manajemen penjualan, yakni aliran riset yang berbasis kinerja dan aliran riset yang berbasis sistem kontrol menemukan variabel-variabel karakteristik tenaga penjual seperti kecakapan penjualan, motivasi, dan usaha kerja tenaga penjual sebagai konstruk-konstruk penting dari ke dua aliran riset tersebut, karena itu mereka merupakan variabel-variabel potensial yang dapat memediasi hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual.

Temuan Challagalla dan Shervani (1996) menunjukkan bahwa variabel kejelasan peran sebagai mediator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja dan kepuasan kerja

tenaga penjual, dan menyarankan untuk penelitian mendatang untuk mengkaji variabel penting lainnya seperti usaha kerja sebagaimana kajian Brown dan Peterson (1994). Penelitian-penelitian yang berbasis sistem kontrol tidak secara spesifik membicarakan isu mengenai usaha kerja. Misalnya, penelitian Oliver dan Anderson (1994) dan Cravens et al. (1993) mengemukakan isu tersebut dalam konteks teknik penjualan yang digunakan, yakni teknik penjualan “lebih cerdas” dan teknik penjualan “lebih keras”. Sebaliknya, penelitian-penelitian yang berbasis kinerja (misalnya, Sujan et al., 1994; Brown dan Peterson, 1994; Srivastava et al., 2001) dengan jelas mengungkapkan konstruk usaha kerja sebagai konstruk penting yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Studi ini memusatkan perhatian pada efek-efek dari kehadiran variabel-variabel karakteristik tenaga penjual seperti kecakapan profesional, motivasi, dan usaha kerja di dalam memediasi hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual.

Efek-efek mediasi dimungkinkan dengan urutan logis yang dimulai dari efek sistem kontrol terhadap kecakapan profesional, yang selanjutnya mempengaruhi motivasi, kemudian mempengaruhi usaha kerja, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Kajian-kajian Srivastava et al. (2001) dan Brown dan Peterson (1994) menunjukkan bahwa motivasi dan usaha kerja sebagai prediktor-prediktor penting dari kinerja dengan motivasi terlebih dahulu mempengaruhi usaha kerja. Anderson dan Oliver (1987) mengemukakan bahwa sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku memungkinkan tenaga penjual untuk memiliki kecakapan profesional dan ini merupakan imbalan intrinsik yang dapat memacu motivasi intrinsik. Untuk itu pertanyaan kedua dari penelitian ini dikemukakan sebagai berikut:

Pertanyaan penelitian 2:

Apakah variabel-variabel karakteristik tenaga penjual yang berupa kecakapan profesional, motivasi kerja, dan usaha kerja memiliki pengaruh penting di dalam

memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dan kinerja tenaga penjual?

Sub Masalah 3: Efek-efek Moderator di dalam Model Sistem Kontrol

Sub masalah ketiga dari penelitian ini bertitik tolak dari pandangan para ahli yang menyatakan bahwa ketidak-konsistenan mengenai efek-efek sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual dapat dijelaskan dengan menggunakan model kontinjensi (*research gap* 4). Beberapa penelitian yang menggunakan model kontinjensi adalah seperti penelitian-penelitian dari Jaworski dan MacInnis (1989) dan Ramaswami (1996), ke dua penelitian ini menggunakan variabel-variabel karakteristik tugas berupa pengetahuan prosedural dan dokumentasi kinerja sebagai variabel-variabel moderator. Penelitian model kontinjensi juga ditemukan dalam penelitian Fang, Evans, dan Zou (2005) yang menggunakan karakteristik tujuan sebagai variabel moderator. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karakteristik tugas, terutama pengetahuan prosedural, merupakan moderator penting dalam hubungan sistem kontrol dan perilaku disfungsional (Jaworski dan MacInnis, 1989; Ramaswami, 1996) dan karakteristik tujuan merupakan moderator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual (Fang et al., 2005).

Penelitian ini bertitik tolak dari pandangan teori organisasi (Ouchi, 1979) dan teori keagenan (Eisenhardt, 1985) yang mengemukakan pandangan bahwa karakteristik organisasi yang berupa keterprograman tugas(konstruk inti dari organisasi dan teori keagenan) sebagai karakteristik yang dapat mengkondisikan berlaku efektifnya sebuah sistem kontrol. Sistem kontrol perilaku akan menjadi lebih efektif bila tugas-tugas terprogram dengan jelas dan bila perilaku-perilaku terukur dengan jelas. Proposisi teoretik dari Stathakopoulos (1996) menyatakan bahwa bila ke tiga konstruk tersebut fit

dengan sistem kontrol maka kinerja, motivasi, dan komitmen keorganisasian tenaga penjual akan semakin kuat dibandingkan bila kondisi-kondisi tersebut tidak fit. Penelitian Krafft (1999) secara umum menemukan relevansi dari teori organisasi dan teori keagenan dengan sistem kontrol.

Studi ini memusatkan perhatian pada variabel keterprograman tugas karena merupakan konstruk inti dari teori-teori yang berkembang seperti teori organisasi dan teori keagenan. Pandangan yang dikemukakan untuk studi ini adalah bahwa ketersediaan tugas-tugas yang terprogram dengan baik akan memungkinkan para manajer melaksanakan strategi-strategi kontrol yang lebih terarah kepada tugas-tugas dan perilaku-perilaku yang diinginkan. Karena itu, kehadiran konstruk ini di dalam model sistem kontrol diharapkan dapat lebih memperkuat efek-efek sistem kontrol terhadap variabel-variabel akibat pekerjaan dari tenaga penjual, seperti kecakapan, motivasi, usaha kerja, perilaku disfungsional dan kinerja. Untuk itu diajukan pertanyaan ke tiga dari penelitian.

Pertanyaan penelitian 3:

Apakah karakteristik organisasi yang berupa keterprograman tugas memiliki pengaruh di dalam memoderasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual yang meliputi kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja, perilaku disfungsional, dan kinerja tenaga penjual?

1.7. Definisi-definisi Utama dan Asumsi-asumsi

Terdapat lima konstruk utama yang dilibatkan di dalam model sistem kontrol yang dikemukakan untuk penelitian ini, yaitu: (1) sistem kontrol, (2) karakteristik tenaga penjual, (3) perilaku disfungsional, (4) kinerja tenaga penjual, dan (5) karakteristik organisasi. Definisi-definisi konseptual dari ke lima konstruk tersebut dikemukakan berikut ini.

Anderson dan Oliver (1987:76) mendefinisikan sistem kontrol sebagai berikut: *A control system is an organization's set of procedures for monitoring, directing, evaluating, and compensating its employees.* Selanjutnya, Anderson dan Oliver (1987) membedakan sistem kontrol ke dalam sistem kontrol “berbasis perilaku” dan sistem kontrol “berbasis hasil”. Hal ini ditegaskan oleh mereka di dalam proposisi-proposisi teoretik dengan ungkapan “*more a control system is behavior-based than outcome-based*”. Proposisi-proposisi ini menyatakan bahwa konstruk sistem kontrol berada di dalam sebuah kontinum dengan dua sisi ekstrim, yaitu sistem kontrol berbasis perilaku dan sistem kontrol berbasis hasil.

Selanjutnya, Babakus et al. (1994:20) mendefinisikan kinerja tenaga penjual sebagai berikut: *Salesperson performance refers to the behavior and outcomes that are under the control of the salesperson.* Definisi ini menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual meliputi dua konstruk yang berbeda, yakni kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual. Kinerja perilaku tenaga penjual selanjutnya dibedakan ke dalam empat dimensi utama, yaitu: penggunaan pengetahuan teknis, perencanaan penjualan, presentasi penjualan, dan perilaku non penjualan.

Berikutnya, Ramaswami (1996:106) mendefinisikan *Perilaku disfungsional* sebagai berikut: *Dysfunctional behaviors pertain to employee activities that further personal interests but harmful to long-term organizational performance.* Jaworski (1988) mengenali empat aktivitas yang termasuk perilaku disfungsional, yaitu: *gaming, smoothing, focusing, dan invalid reporting.*

Kemudian, Cravens et al. (1993:48) mendefinisikan karakteristik tenaga penjual sebagai berikut: *The salesforce characteristics construct represents specific characteristics of salesforce members. The salesperson characteristics construct domain includes what salespeople possess and excludes what they do.* Beberapa aspek yang termasuk karakteristik tenaga penjual adalah seperti kecakapan profesional, orientasi tim, penghindaran risiko, motivasi intrinsik, motivasi pengakuan, orientasi perencanaan, orientasi mendukung penjualan, dan orientasi konsumen (Cravens et al., 1993: 48). Tiga konstruk inti dari karakteristik tenaga penjual yang dikemukakan untuk penelitian ini adalah kecakapan profesional, motivasi kerja, dan usaha kerja dari tenaga penjual.

Akhirnya, Stathakopoulos (1996) mendefinisikan karakteristik organisasi dari segi keterprograman tugas (*task programmability*) dan memberi definisi sebagai berikut: *Task programmability is the degree to which sales managers can specify clearly the selling and nonselling activities a salesperson must perform to achieve a desired outcome*” (hal. 2). Keterprograman tugas menekankan pada pengetahuan mengenai proses atau prosedur kerja.

Para manajer dan supervisor penjualan dijadikan sebagai responden dari penelitian ini dengan asumsi bahwa para manajer/supervisor penjualan merupakan pihak yang melaksanakan aktivitas-aktivitas kontrol secara langsung terhadap para tenaga penjual. Dengan demikian, pemilihan para manajer/supervisor sebagai responden penelitian adalah lebih relevan dibandingkan dengan bila para responden adalah para eksekutif penjualan dan/atau tenaga penjual.

1.8. Orisinalitas Penelitian

Penelitian mengenai “proses sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual” yang dikembangkan untuk disertasi ini menurut pengetahuan peneliti masih sedikit dilakukan oleh para peneliti sebelumnya. Penegasan menyangkut orisinalitas dari disertasi ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

Pertama, penelitian ini memperluas model sistem kontrol manajemen organisasi penjualan yang dikaji oleh peneliti-peneliti terdahulu dengan menambahkan konstruk perilaku disfungsi pada sisi akibat-akibatnya. Model-model sistem kontrol yang diteliti sebelumnya lebih banyak memusatkan perhatian pada akibat-akibat pekerjaan yang positif, misalnya karakteristik dan kinerja tenaga penjual (Anderson dan Oliver 1987; Cravens et al. 1993; Oliver dan Anderson 1994; Baldauf et al., 2001a, 2001b). Penelitian-penelitian sejenis ini memang diperlukan sebagai langkah awal untuk mengenali dampak positif dari sistem kontrol. Akan tetapi, pemahaman yang lebih lengkap mengenai efek-efek sistem kontrol akan menjadi lebih berarti bila efek-efek negatifnya juga dilibatkan di dalam model-model sistem kontrol.

Beberapa peneliti (misalnya, Jaworski, 1988; Jaworski dan MacInnis, 1989; Ramaswami, 1996; Ramaswami, Srinivasan, dan Gorton, 1997) mengajukan konstruk perilaku disfungsional sebagai salah satu konstruk akibat-akibat negatif yang penting dari sistem kontrol di samping akibat negatif lainnya seperti tensi jabatan. Penelitian ini mengkombinasikan ke dua aliran riset tersebut dengan menyertakan efek negatif di samping efek-efek positif dari sistem kontrol. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan sebuah model sistem kontrol yang lebih komprehensif.

Kedua, penelitian ini mengajukan mekanisme mediator dalam model sistem kontrol manajemen organisasi penjualan. Terdapat dua penelitian terdahulu yang secara spesifik melibatkan mekanisme mediator, yakni penelitian Jaworski dan Kohli (1991) dan penelitian Challagalla dan Shervani (1996). Penelitian-penelitian mereka memusatkan perhatian pada peran dari konstruk persepsi peran dalam hubungan kontrol dengan kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini memperluas penelitian-penelitian tersebut dengan melibatkan karakteristik tenaga penjual seperti kecakapan profesional, motivasi, dan usaha kerja yang, menurut pengetahuan peneliti, belum pernah diteliti oleh para peneliti sebelumnya. Variabel-variabel tersebut terbukti merupakan konstruk-konstruk penting di dalam aliran riset sistem kontrol manajemen penjualan (Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson 1994; Baldauf, et al., 2001b). Variabel-variabel tersebut juga merupakan konstruk-konstruk penting di dalam aliran riset yang berbasis kinerja tenaga penjual (Brown dan Peterson, 1994; Sujana et al., 1994; Rentz et al., 2001; Johnston dan Marshall, 2003). Model sistem kontrol yang melibatkan mekanisme mediator yang dikemukakan untuk disertasi ini akan memberi kontribusi penting bagi pemahaman mengenai proses sistem kontrol di dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Ketiga, penelitian ini mengajukan model efek-efek interaktif dari konstruk keterprograman tugas di dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja perilaku, kinerja hasil, dan perilaku disfungsional tenaga penjual. Menurut pengetahuan peneliti, terdapat tiga penelitian empirik yang meneliti mekanisme moderator di dalam model sistem kontrol

manajemen penjualan, yakni: penelitian-penelitian Jaworski dan MacInnis (1989), Ramaswami (1996), dan Fang et al. (2005). Jaworski dan MacInnis (1989) menyelidiki peran moderator dari karakteristik-karakteristik tugas (pengetahuan prosedural dan dokumentasi kinerja) dalam hubungan sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan (tensi jabatan, perilaku disfungsional, dan ketidak-seimbangan informasi) dari para manajer pemasaran. Ramaswami (1996) secara spesifik menyelidiki peran karakteristik tugas dan konteks supervisi dalam hubungan sistem kontrol dengan perilaku disfungsional dari para pegawai pemasaran di berbagai departemen dan level manajemen. Selanjutnya, Fang et al. (2005) menyelidiki peran dari karakteristik tujuan dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual pada dua kelompok sampel (USA dan China). Penelitian sejenis ini adalah penting untuk menjelaskan mengapa sebuah sistem kontrol menjadi lebih efektif atau menjadi kurang efektif bila dihadapkan dengan kondisi-kondisi tertentu yang menjadi prasyarat dari sistem tersebut.

Keempat, penelitian ini menggunakan organisasi penjualan dari perusahaan-perusahaan dalam industri-industri yang berbeda sebagai unit analisis dan para manajer/penyelia sebagai informan/responden penelitian. Penelitian Oliver dan Anderson (1994) menggunakan organisasi penjualan independen sebagai unit analisis dan tenaga penjual sebagai informan penelitian. Penelitian Cravens et al. (1993) menggunakan organisasi penjualan sebagai unit analisis, tetapi menggunakan eksekutif penjualan sebagai informan penelitian. Penelitian Baldauf et al. (2001b) menggunakan organisasi penjualan di Austria dan Inggris sebagai unit analisis dengan manajer penjualan sebagai informan. Penelitian sejenis ini dalam konteks internasional, misalnya di Indonesia adalah penting untuk dilakukan khususnya dalam menguji teori-teori yang telah dikembangkan secara luas dalam konteks internasional (misalnya, USA dan Eropa).

Akhirnya, model penelitian yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebuah model sistem kontrol organisasi penjualan yang lebih komprehensif, yaitu sebuah model yang melibatkan efek-efek negatif sistem kontrol di samping efek-efek positifnya, melibatkan

mekanisme mediasi, dan juga melibatkan mekanisme moderasi yang dianalisis secara simultan menggunakan pendekatan pemodelan persamaan berjenjang multi-grup. Model penelitian sejenis ini telah digunakan oleh para peneliti sebelumnya di dalam *setting* yang berbeda (lihat, misalnya Frone et al., 1992; Syuhada Supian, 2006). Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi berupa teknik analisis baru di dalam rumpun pemodelan persamaan struktural.

1.9. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi beberapa tujuan berikut ini:

- a. Membangun sebuah model teoretikal mengenai “sistem kontrol manajemen organisasi penjualan”.
- b. Mendeskripsikan sistem kontrol organisasi penjualan, karakteristik-karakteristik tenaga penjual, karakteristik organisasi, kinerja dan perilaku disfungsional tenaga penjual.
- c. Menguji secara empirik bagaimana pengaruh langsung sistem kontrol terhadap karakteristik, kinerja, dan perilaku disfungsional tenaga penjual.
- d. Menguji secara empirik bagaimana pengaruh mediasi dari karakteristik tenaga penjual yang berupa kecakapan profesional, motivasi, dan usaha kerja dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual.
- e. Menguji secara empirik bagaimana pengaruh moderasi dari karakteristik organisasi yang berupa keterprograman tugas dalam hubungan sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual yang berupa kecakapan profesional, motivasi, usaha kerja, kinerja, dan perilaku disfungsional.
- f. Menjelaskan peran dari karakteristik tenaga penjual dan karakteristik organisasi di dalam model sistem kontrol organisasi penjualan berbasis perilaku.

1.10. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan pengetahuan dalam penelitian manajemen penjualan dan kepentingan praktis bagi para manajer penjualan.

- 1. Penelitian ini diharapkan dapat menutupi kesenjangan-kesenjangan pengetahuan yang terdapat di dalam pustaka pemasaran maupun di dalam pustaka manajemen penjualan, sehingga diharapkan dapat memperkaya struktur bangunan teoritis yang telah dibangun dan dikembangkan oleh para ahli dan peneliti terdahulu. Pertama, penelitian model mediasi yang melibatkan konstruk-konstruk kecakapan profesional, motivasi, dan usaha kerja tenaga penjual diharapkan dapat memperjelas gambaran mengenai mekanisme penting yang beroperasi di dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Kedua, penelitian model moderasi diharapkan dapat menjelaskan kenapa sistem kontrol menjadi kurang efektif atau menjadi lebih efektif di dalam mempengaruhi variabel-variabel akibat pekerjaan bagi tenaga penjual.**
- 2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi yang berguna bagi para manajer penjualan untuk lebih mengenali dan memahami mekanisme kontrol yang beroperasi di dalam organisasi penjualan dan mengenali faktor-faktor yang secara stratejik berpotensi untuk memperbaiki berbagai aspek pekerjaan dari tenaga penjual. Misalnya, para manajer dapat diingatkan bahwa sistem kontrol yang digunakan mereka tidak secara otomatis berdampak terhadap perbaikan kinerja, melainkan melalui sebuah mekanisme yang melibatkan banyak variabel seperti kecakapan profesional, motivasi, dan usaha kerja tenaga penjual. Demikian juga, para manajer dapat diingatkan**

mengenai pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual di dalam merancang dan melaksanakan strategi kontrol.

BAB II

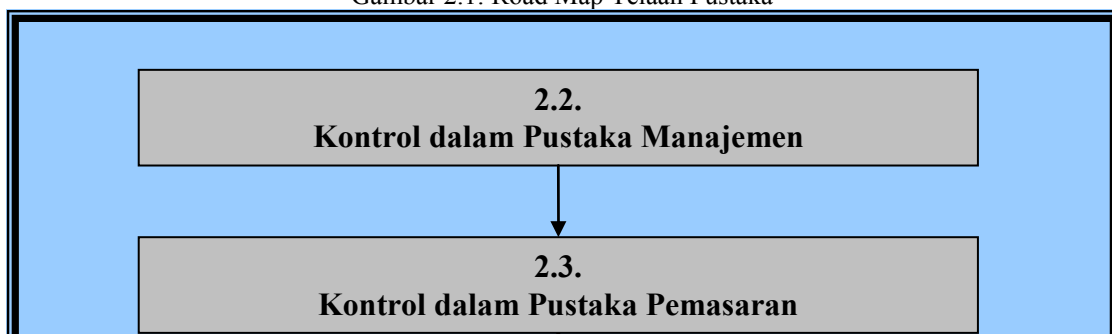
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. *Road Map* Bab II

Tujuan bab ini adalah untuk mengembangkan sebuah model konseptual dan sebuah model penelitian empirik dari sistem kontrol manajemen organisasi penjualan. Pengembangan model konseptual dilakukan dengan terlebih dahulu menelaah berbagai pustaka riset yang berkembang luas dan relevan dengan studi ini. Hasil-hasil telaah pustaka selanjutnya diwujudkan berupa sebuah model teoretikal dasar (*grand theoretical model*) dari sistem kontrol manajemen organisasi penjualan dan diformalisasikan dalam bentuk proposisi-proposisi teoretik. Sebuah teori, bagaimana pun, harus tunduk pada pengujian secara empirik. Karena itu, tahapan berikutnya dari bab ini adalah mengembangkan sebuah model penelitian empirik dengan terlebih dahulu menelaah berbagai penelitian empirik yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Hasil-hasil telaah pustaka selanjutnya diwujudkan dalam sebuah model penelitian empirik (*empirical research model*) dan diformalisasikan dalam bentuk pernyataan-pernyataan hipotesis.

Tahapan penelaahan pustaka disusun dalam sebuah *road map* penelitian sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini. Pembahasan secara terperinci atas teori-teori dan konstruk-konstruk yang digunakan untuk studi ini diuraikan pada bagian-bagian berikut.

Gambar 2.1: Road Map Telaah Pustaka



2.2. Kontrol dalam Pustaka Manajemen

Kontrol merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam kehidupan organisasi. Kontrol mengandung arti bahwa setiap orang di dalam organisasi mengetahui apa yang harus dikerjakan dan kapan harus dikerjakan. Kontrol secara tradisional juga telah dipandang sebagai satu dari fungsi-fungsi utama manajemen. Henri Fayol, misalnya, telah menempatkan kontrol sebagai satu dari lima tanggung-jawab utama manajemen.

Istilah kontrol keorganisasian secara umum berarti metode yang digunakan oleh sebuah organisasi dalam upaya menjamin bahwa tujuan-tujuan dan rencana-rencana spesifik tercapai (Brown, 1968, dalam Scott, 1973:81). Ini berlaku pada semua aktivitas dari sebuah perusahaan bisnis, misalnya produksi, keuangan, personil pemasaran. Kontrol keorganisasian memiliki dua aspek yang berbeda, yakni kontrol keorganisasian teknis (ditunjukkan dengan standar-standar akunting dan produksi) dan kontrol atas faktor-faktor manusia dan sosial (diilustrasikan oleh tekanan kepenyeliaan, penyaringan para pelamar pekerjaan, dan pelatihan keorganisasian).

Huczynski dan Buchanan(1991) mendefinisikan kontrol manajemen sebagai proses melalui mana rencana-rencana dilaksanakan dan tujuan-tujuan dicapai melalui: penetapan standar-standar, pengukuran kinerja, pembandingan kinerja aktual dengan standar-standar, dan penentuan tindakan korektif dan feedback yang diperlukan. Snell (1991) mendefinisikan kontrol sebagai setiap proses yang membantu menyelaraskan tindakan-tindakan dari para individu dengan kepentingan-kepentingan perusahaan yang mengkaryakan mereka. Di samping itu, Huczynski dan Buchanan (1991) mengemukakan pula bahwa kontrol keorganisasian memiliki sedikitnya dua konotasi penting, yaitu:

- Kontrol merupakan sebuah aktivitas yang diperlukan secara ekonomis. Jika kontrol mengalami kemacetan, maka aktivitas-aktivitas operasional menjadi terganggu, segenap sumberdaya menjadi terbuang, dan uang dihabiskan untuk hal-hal yang tidak perlu. Karena itu, kontrol merupakan sebuah sarana untuk menjamin efisiensi dengan pencapaian penggunaan sumberdaya terbaik secara terus-menerus.
- Kontrol secara psikologis juga diperlukan untuk menciptakan kondisi-kondisi yang stabil dan dapat diprediksi agar semua orang dapat bekerja secara efektif. Jadi, kontrol merupakan sebuah sarana untuk menciptakan keterprediksian sebagai akibat dari aspek psikologis dan kinerja yang dapat terganggu karena adanya aspek-aspek ketidakpastian, kerancuan dan ketidak-teraturan. .

Dari beberapa definisi dan pengertian di atas menjadi jelas bahwa kontrol atau proses kontrol harus dapat menjamin agar para anggota organisasi berperilaku sebagaimana diharapkan di samping untuk menjamin bahwa aktivitas-aktivitas mereka mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Huczynski dan Buchanan (1991) selanjutnya mengemukakan beberapa mekanisme penting yang dapat digunakan oleh manajemen organisasi, di antaranya:

- Kontrol melalui struktur organisasi. Melalui mekanisme ini para anggota organisasi harus melaksanakan tugas-tugas dari proses kontrol di samping mengoperasikan tugas-tugas yang diperlukan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi. Mekanisme ini terlihat jelas melalui deskripsi jabatan yang merupakan tugas-tugas dan tanggung-jawab individual dari para anggota organisasi.
- Kontrol melalui perekrutan dan pelatihan. Melalui mekanisme ini para manajer mempersiapkan para pegawai melalui proses seleksi dan program-program pelatihan guna mendapatkan para pegawai yang cocok dari segi sikap-sikap, nilai-nilai, dan ketrampilan-ketrampilan yang diperlukan oleh organisasi. Proses ini berusaha untuk menjamin bahwa

standar-standar yang harus dicapai akan menjadi bagian dari sistem nilai personal dari para pegawai.

- **Kontrol melalui imbalan dan hukuman.** Melalui mekanisme ini para manajer berusaha mempengaruhi perilaku pegawai dengan memberikan berbagai bagai paket imbalan baik imbalan intrinsik maupun imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah seperti pekerjaan yang memuaskan, tanggung-jawab pribadi dan kekuasaan. Imbalan ekstrinsik adalah seperti materi, insentif keuangan dan maslahat-maslahat lainnya. Melalui mekanisme ini perilaku pegawai dikontrol dengan tawaran-tawaran berupa pemberian imbalan atau mencabut imbalan atas kepatuhan atau penyimpangan dari arahan-arahan manajemen.
- **Kontrol melalui kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan.** Melalui mekanisme ini para manajer menyiapkan kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan tertulis sebagai pedoman tindakan bagi para pegawai.
- **Kontrol melalui anggaran.** Para manajer organisasi juga dapat melakukan kontrol terhadap para pegawai dengan memberikan target-target keuangan sebagai pedoman bagi kinerja mereka. Target-target ini dapat melibatkan tingkat pengeluaran, biaya, atau pun tingkat volume penjualan yang harus dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu.

Snell (1992) selanjutnya mengemukakan tiga tipologi dari sistem kontrol: (1) sistem kontrol perilaku, (2) sistem kontrol hasil, dan (3) sistem kontrol input.

Sistem kontrol perilaku. Sistem kontrol perilaku berpijak dari sebuah rerangka birokratik, yakni mekanisme pengaturan secara formal yang mengatur tindakan-tindakan para bawahan yang mengemban suatu jabatan. Jadi sistem ini menstruktur proses transformasi dari pekerjaan, yakni proses pengubahan input-input menjadi hasil-hasil. Sistem kontrol perilaku menggunakan asumsi sebuah struktur hirarki keorganisasian yang sentralisasi, di mana kontrol perilaku diprakarsai dari atas ke bawah dalam bentuk prosedur-prosedur operasi. Untuk menjamin agar para bawahan mematuhi prosedur tersebut maka para atasan dengan ketat memantau dan menilai tindakan-tindakan para bawahan setiap saat. Dalam konteks ini,

mekanisme umpan-balik (*feedback*) digunakan sebagai alat untuk membetulkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Para ahli lainnya mengajukan beberapa asumsi yang mendasari penggunaan kontrol perilaku. Thompson (1967:85) mengemukakan bahwa kontrol perilaku mengasumsikan pengetahuan manajerial mengenai "hubungan sebab/akibat" atau kaitan antara tindakan-tindakan yang dilakukan bawahan dengan hasil-hasil yang mereka capai. Eisenhart (1985) menyebutkan kaitan ini sebagai "keterprograman tugas" dan Ouchi (1977) menyebutnya "pengetahuan mengenai proses transformasi." Bila pengetahuan sebab-akibat tidak sempurna, dan para manajer tidak sepenuhnya memahami proses transformasi, adalah sulit bagi mereka untuk menerjemahkan maksud-maksud mereka ke dalam tindakan-tindakan spesifik. Akibatnya, mereka tidak dapat membakukan tindakan-tindakan. Lagi pula, mereka tidak memiliki basis untuk menilai ketepatan dari perilaku para bawahan terhadap maksud-maksud mereka. Karena itu, para ahli mengemukakan bahwa pengetahuan sebab-akibat sebagai sebuah prasyarat bagi penggunaan kontrol perilaku (Ouchi dan Maguire, 1975).

Sistem kontrol hasil. Alternatif lain dari penggunaan sistem kontrol perilaku adalah sistem kontrol hasil. Dalam sistem kontrol hasil para atasan tidak menerjemahkan maksudnya dalam bentuk prosedur operasi yang baku tetapi mereka menetapkan target-target, seperti hasil-hasil keuangan, untuk dicapai oleh para bawahan. Bentuk kontrol ini memberikan keleluasaan kepada para bawahan dalam hal cara yang akan digunakan untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan, jadi terdapat desentralisasi dalam kontrol. Meskipun demikian, sistem ini tidak memperkenankan para bawahan untuk memilih tujuan-tujuan melainkan hanya metode-metode yang digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Para ahli juga memberikan prasyarat bagi penggunaan kontrol hasil, yakni para manajer harus memiliki "standar-standar kinerja yang diinginkan" yang terkristal (Thompson, 1967:84). Standar-standar yang terkristal memerlukan kriteria-kriteria yang handal dan valid yang menyatakan kinerja yang memberi manfaat bagi perusahaan. Para ahli lain menyebut

persyaratan ini sebagai "keterukuran hasil" (Eisenhardt, 1985) dan "ketersediaan ukuran-ukuran hasil" (Ouchi, 1977). Dengan demikian, kontrol hasil mengkondisikan tersedianya ukuran-ukuran hasil yang jelas. Sebaliknya, bila tidak tersedia ukuran hasil yang jelas atau standar kinerja adalah rancu maka manajer tidak dapat menetapkan target-target yang konkrit untuk dicapai oleh para bawahan.

Sistem kontrol input. Sistem kontrol input memusatkan perhatian pada input-input dari para pegawai, dengan penekanan pada mekanisme seleksi dan pelatihan. Konsep input memberikan pasangan yang simetris dengan sistem kontrol perilaku dan kontrol hasil. Jadi, kontrol input mengatur kondisi-kondisi anteseden dari kinerja (yakni: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan motif-motif dari para pegawai); kontrol perilaku mengatur proses transformasi; dan kontrol hasil mengatur hasil-hasil.

2.3. Kontrol dalam Pustaka Pemasaran

Di dalam pustaka pemasaran, pandangan mengenai sistem kontrol banyak mengacu dari pandangan Jaworski (1988) yang mendefinisikan kontrol pemasaran sebagai "kumpulan aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan probabilita bahwa rencana-rencana yang telah ditetapkan dilaksanakan dengan tepat dan hasil-hasil yang diinginkan tercapai". Jaworski (1988) mengemukakan dua kelompok kontrol yang dapat dikenali di dalam unit pemasaran, yakni kontrol formal dan kontrol informal. *Kontrol formal* adalah mekanisme-mekanisme tertulis, diprakarsai oleh manajemen untuk mempengaruhi probabilita bahwa para pegawai atau kelompok akan berperilaku dalam cara-cara yang mendukung tujuan-tujuan pemasaran yang telah ditetapkan. Contoh kontrol formal adalah rencana, anggaran, peraturan, dan kuota. *Kontrol informal* adalah mekanisme-mekanisme tidak tertulis, khususnya diprakarsai oleh para pegawai, yang mempengaruhi perilaku para individu atau kelompok dalam unit-unit pemasaran. Contoh kontrol informal adalah norma kelompok dan budaya keorganisasian.

Tiga bentuk kontrol formal adalah kontrol input, kontrol proses, dan kontrol hasil. Perbedaan ke tiganya adalah serupa dengan tipologi yang dikemukakan oleh Snell (1992), namun Jaworski (1988) mengemukakan bahwa perbedaan ke tiganya adalah menyangkut *waktu* intervensi manajemen (yakni, dari input hingga hasil). Untuk membantu menjamin agar para pegawai menghasilkan hasil yang diinginkan, manajemen dapat memanipulasi input (yakni, program pelatihan). *Kontrol input* adalah tindakan terukur yang diambil manajemen sebelum pelaksanaan kegiatan. Termasuk kontrol input adalah kriteria seleksi, program perekrutan dan pelatihan, pengalokasian sumberdaya manusia, rencana strategik, dan bentuk lain dari alokasi sumberdaya. *Kontrol proses* dilakukan ketika perusahaan berusaha mempengaruhi *sarana* pencapaian tujuan akhir yang diinginkan. Ia berbeda dengan kontrol hasil karena fokusnya adalah pada perilaku dan/atau kegiatan dari pada hasil akhir. *Kontrol hasil* dilakukan ketika standar kinerja ditetapkan, dipantau, dan hasilnya dinilai.

Tiga bentuk kontrol informal adalah kontrol diri sendiri, kontrol sosial, dan kontrol budaya. Dengan *kontrol diri sendiri* para individu menetapkan tujuan personal, memantau capaian mereka, dan menyesuaikan perilaku jika menyimpang. Tipe kedua dari kontrol secara beragam diistilahkan “kontrol sosial,” atau kontrol “klan” (Ouchi 1979), atau kontrol “profesional” (Waterhouse dan Tiessen (1978). Di sini unit kerja pemasaran menetapkan standar (norma) tertentu, memantau kecocokan, dan mengambil tindakan bila penyimpangan sosial terjadi. Kontrol sosial dapat didefinisikan secara lebih formal sebagai perspektif dan pola sosial yang berlaku dari interaksi interpersonal di dalam sub kelompok dalam perusahaan. Pengarahan bagi kontrol datang dari internalisasi nilai dan komitmen bersama menuju beberapa tujuan bersama. Kontrol informal ketiga adalah *kontrol budaya*, yakni mekanisme yang melibatkan keseluruhan divisi atau perusahaan. Secara ringkas, kontrol budaya didefinisikan sebagai nilai-nilai dan pola-pola normatif yang lebih luas yang menuntun perilaku pekerja di dalam keseluruhan organisasi (Ouchi 1979). Kontrol budaya diwujudkan melalui akumulasi yang lambat dari cerita-cerita keorganisasian, ritual-ritual, legenda-legenda, dan

norma-norma interaksi sosial. Jaworski (1988) mengemukakan bahwa mekanisme kontrol budaya umumnya dipandang sebagai mekanisme kontrol yang dominan untuk posisi-posisi manajemen dengan keputusan-keputusan yang tidak rutin atau tidak terprogram. Misalnya, pada perusahaan-perusahaan yang menyediakan jasa yang *customized* maka akan lebih bermanfaat untuk memiliki standar-standar profesional bersama dan komitmen kelompok dari pada penekanan pada indikator-indikator kinerja "obyektif" atau prosedur operasi formal.

2.4. Teori-teori Kontrol Manajemen Penjualan

Sedikitnya terdapat dua teori alternatif mengenai sistem kontrol yang berhubungan dengan manajemen organisasi penjualan, yakni teori organisasi (Ouchi, 1979) dan teori keagenan (Eisenhardt, 1985, 1989). Pandangan-pandangan dari ke dua teori tersebut dikemukakan sebagai berikut.

2.4.1. Teori Organisasi

Teori organisasi (Ouchi, 1979) mengungkapkan isu kontrol dari anggapan dasar mengenai kaitan antara karakteristik-tugas dan sistem-sistem kontrol. Menurut model normatif ini, terdapat dua faktor lingkungan yang dapat mengkondisikan sebuah sistem kontrol, yakni keterprograman tugas dan keterukuran hasil. Menurut model ini, ke dua faktor lingkungan tersebut harus dinilai untuk menentukan sistem kontrol yang tepat. Gambar berikut ini memperlihatkan tipe-tipe kontrol dan kondisi-kondisi anteseden.

Gambar 2.2: Tipe-tipe Kontrol dan kondisi-kondisi Anteseden*

		Keterprograman Tugas (Pengetahuan Proses)	
		Tinggi	Rendah
Keterukuran Hasil atau Kemampuan untuk Mengukur Hasil secara Akurat dan Lengkap	Tinggi	(1) Kontrol perilaku atau hasil	(3) Kontrol hasil

		(2)	(4)
	Rendah	Kontrol perilaku	Kontrol klan

* Dikutip dari Anderson dan Oliver (1987); Stathakopoulos (1996); Snell (1992).

Gambar 2.2 di atas menjelaskan dua kondisi awal bagi pemilihan sebuah sistem kontrol yang tepat, yakni keterprograman tugas pada sisi vertikal dan keterukuran hasil pada sisi horizontal. Masing-masing dari konstruk ini selanjutnya diposisikan di dalam sebuah matrik tinggi – rendah. Dengan demikian, terdapat empat sel di dalam matrik, yakni keterprograman tugas tinggi dan keterukuran hasil tinggi (sel 1), keterprograman tugas tinggi dan keterukuran hasil rendah (sel 2), keterprograman tugas rendah dan keterukuran hasil tinggi (sel 3), dan keterprograman tugas rendah dan keterukuran hasil rendah (sel 4).

Konstruk inti pertama dari teori organisasi adalah keterprograman tugas (*task programmability*), istilah yang digunakan oleh Eisenhardt (1985). Ouchi (1979) menggunakan istilah tersebut sebagai “pengetahuan mengenai proses transformasi.” Keterprograman tugas menyatakan derajat sejauh mana para manajer penjualan dapat menspesifikasi dengan jelas aktivitas penjualan dan non penjualan yang harus dilaksanakan oleh tenaga penjual guna mencapai sebuah hasil yang diinginkan (Stathakopoulos, 1996). Jika tugas-tugas terprogram dengan baik, perilaku-perilaku yang diperlukan untuk keberhasilan kinerja akan dapat dipahami dengan baik. Dalam kasus ini, manajer penjualan dapat menggunakan kontrol perilaku (sel 1 dan 2). Dengan demikian, menurut pandangan teori organisasi, kondisi utama bagi pemilihan sistem kontrol perilaku adalah keterprograman tugas yang tinggi.

Jika keterprograman tugas adalah tinggi tetapi keterukuran hasil adalah rendah, kontrol perilaku merupakan satu-satunya pilihan yang tepat (sel 2). Eisenhardt (1985) mengkaitkan keterprograman tugas dengan pengetahuan mengenai proses transformasi, proses di mana perilaku-perilaku pegawai menciptakan hasil-hasil sistem. Jika pengetahuan proses tinggi atau sempurna, perilaku-perilaku yang tepat dapat dibatasi dengan jelas dan aktivitas-

aktivitas penjualan dan non penjualan dapat dibakukan. Namun jika pengetahuan proses ini rendah atau tidak sempurna, kontrol perilaku menjadi sulit digunakan karena perilaku yang efektif tidak terpesifikasi dengan jelas dan manajer tidak memiliki basis untuk memantau ketepatan dari perilaku tenaga penjual.

Konstruk inti lainnya dari teori organisasi adalah keterukuran hasil. Keterukuran hasil menyatakan derajat sejauh mana hasil-hasil dapat diukur secara handal dan valid (Stathakopoulos, 1996). Anderson dan Oliver (1987) menyebutnya sebagai “kemampuan untuk mengukur hasil secara akurat dan lengkap”. Jika tersedia ukuran-ukuran hasil yang memadai, kontrol-kontrol hasil merupakan pilihan yang tepat (sel 1 dan 3). Misalnya, jika tenaga penjual dinilai menurut jumlah unit produk yang dijual dalam hubungannya dengan kuota penjualan yang ditetapkan maka mekanisme kontrol hasil adalah pilihan yang tepat. Bentuk kontrol ini memberikan tenaga penjual keleluasaan (*diskresi*) menyangkut cara-cara yang digunakannya untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Jika keterukuran hasil adalah tinggi tetapi keterprograman tugas adalah rendah maka kontrol hasil merupakan satu-satunya pilihan yang tepat (sel 3). Dengan demikian, menurut pandangan teori organisasi, kondisi utama bagi pemilihan sistem kontrol hasil adalah ketersediaan ukuran hasil yang lengkap.

Akhirnya, untuk situasi-situasi di mana baik keterprograman tugas maupun keterukuran perilaku adalah rendah (sel 4) maka teori organisasi menyarankan tipe ketiga dari sistem kontrol, yakni kontrol “klan”. Dalam kasus ini kontrol dilakukan melalui sosialisasi dengan penekanan khusus pada penetapan suasana kerja yang hangat dan humanistik, promosi dari dalam, kekarayaan jangka panjang, gaji yang mencukupi, dan dukungan dari tiap tenaga penjual individual.

2.4.2. Teori Keagenan

Teori keagenan (*agency theory*) merupakan sebuah pendekatan ekonomi mikro/akunting normatif untuk menemukan format-format kontrol yang optimal, yang memaksimalkan laba (Bergen, et al., 1992; Eisenhardt, 1985, 1989). Teori ini meliputi prinsipal, agen, lingkungan, dan

hasil-hasil yang terwujudkan. Sebuah hubungan keagenan muncul ketika satu pihak (prinsipal) mendelegasikan kepada pihak lain (agen) sebuah jasa yang akan dilaksanakan dengan imbalan. Prinsipal berupaya untuk mengontrol aktivitas-aktivitas agen guna memaksimalkan utilitas prinsipal.

Anggapan utama dari teori keagenan adalah bahwa para prinsipal dan para agen memiliki tujuan-tujuan yang bersebrangan. Misalnya, seorang manajer penjualan (prinsipal) mungkin menginginkan tenaga penjual (agen) untuk meluangkan lebih banyak waktu untuk melayani konsumen sekarang, tetapi tenaga penjual mungkin lebih menyukai untuk meluangkan lebih banyak waktu untuk mendapatkan konsumen baru. Karena itu, model teori keagenan memfokuskan pada perancangan skim kompensasi dan sistem kontrol yang menyelaraskan insentif-insentif bagi ke dua pihak sehingga pada akhirnya terdapat kecocokan insentif.

Menurut teori keagenan seorang prinsipal dapat memilih antara dua mekanisme kontrol yang berlawanan, yakni kontrak-kontrak yang berorientasi perilaku atau yang berorientasi hasil. Sebuah kontrak yang berorientasi perilaku dicirikan oleh pemberian gaji yang cukup dan pengaturan hirarkis, sementara sebuah kontrak yang berorientasi hasil dicirikan oleh pembayaran insentif yang cukup dan pengaturan pasar (Eisenhardt, 1989). Pada satu sisi, prinsipal dapat membeli informasi mengenai input agen dan mengimbali perilaku tertentu (kontrol perilaku). Pada sisi lainnya, prinsipal dapat mengukur hasil-hasil dan meminta para agen bertanggung-jawab terhadap hasil-hasil tersebut (kontrol hasil).

Konstruksi inti dari teori keagenan adalah keterukuran perilaku, yakni para prinsipal harus mendasarkan kontrol pada perilaku yang teramati, dan dari sini pilihan mengenai kontrol dapat didasarkan pada kontrak-kontrak perilaku maupun hasil. Jika perilaku seorang agen teramati, maka prinsipal dapat menetapkan perilaku yang diinginkan untuk memaksimalkan utilitas prinsipal. Jadi, bila perilaku dapat dinilai dengan mudah, para manajer dapat menggunakan kompensasi gaji, tetapi bila perilaku sulit dinilai, maka penggunaan komisi adalah lebih tepat (Eisenhardt, 1988). Teori keagenan juga menyatakan bahwa satu faktor yang

mempengaruhi penilaian perilaku adalah keterprograman tugas (Eisenhardt, 1988). Tugas-tugas yang terprogram adalah tugas-tugas di mana perilaku-perilaku dapat didefinisikan dengan tepat. Jadi, bila tugas-tugas terprogram dengan baik maka perilaku-perilaku akan dapat dispesifikasi dengan jelas.

Secara ringkas, teori organisasi dan teori keagenan mengemukakan kondisi-kondisi bagi berlakunya sistem kontrol. Teori organisasi menekankan pada pengukuran hasil dan keterprograman tugas sebagai syarat bagi sistem kontrol. Sebaliknya teori keagenan mengemukakan konstruk keterukuran perilaku, biaya pengukuran hasil, dan variabel-variabel lingkungan sebagai syarat-syarat bagi pilihan sistem kontrol.

2.5 Sistem Kontrol Manajemen Organisasi penjualan

Rerangka teoritis mengenai sistem kontrol berbasis perilaku dan berbasis hasil dan akibat-akibatnya pertama sekali dikemukakan Anderson dan Oliver (1987), yang membedakan konstruk-konstruk sistem kontrol “berbasis perilaku” dan “berbasis hasil”, konstruk-konstruk yang sangat relevan bagi manajemen dari berbagai tipe organisasi penjualan (Leigh, Pullins, dan Comer, 2001). Rerangka konseptual ini dirancang untuk membantu para manajer di dalam memilih di antara sistem kontrol berdasarkan efek-efek mereka pada pengetahuan kerja, motivasi, dan hasil-hasil penjualan pada level tenaga penjual individual. Karya mereka merupakan langkah awal bagi perkembangan riset dalam bidang sistem kontrol organisasi penjualan (misalnya, Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994; Krafft, 1999; Piercy et al., 1999; Baldauf et al., 2001). Anderson dan Oliver (1987) mendefinisikan sistem kontrol sebagai “sekumpulan prosedur dari organisasi untuk memantau, mengarahkan, menilai, dan mengkompensasi para pegawainya”.

Anderson dan Oliver (1987) mengklasifikasi sistem kontrol manajemen menjadi dua kutub yang berbeda, yakni sistem yang memantau hasil-hasil akhir dari sebuah proses dan sistem yang memantau tahapan-tahapan individual (misalnya, perilaku) dalam proses. Dengan

demikian terdapat dua alternatif strategi-strategi manajerial yang mereka beri label sebagai “kontrol hasil” dan “kontrol perilaku” dan menempati posisi sebagai titik-titik ujung dari kontinum sistem kontrol.

Menurut formulasi mereka, suatu sistem kontrol berbasis hasil melibatkan relatif sedikit pemantauan tenaga penjual, relatif sedikit arahan atau usaha manajerial untuk mengarahkan tenaga penjual, dan pengukuran-pengukuran bersifat sederhana dan obyektif (misalnya, penjualan). Sebaliknya, sistem kontrol berbasis perilaku disimbolkan dengan banyaknya pemantauan aktivitas-aktivitas di samping hasil, level arahan manajerial yang tinggi serta intervensi dalam aktivitas-aktivitas, dan metode penilaian kinerja yang lebih rumit dan lebih subyektif, secara tipikal terpusat sekitar input-input pekerjaan tenaga penjual (misalnya, kualitas-kualitas personal, aktivitas-aktivitas, strategi-strategi penjualan).

Meskipun sistem kontrol perilaku dan sistem kontrol hasil memiliki tujuan-tujuan yang serupa (yakni, bahwa tenaga penjual memberi kontribusi secara menguntungkan bagi organisasi), masing-masing ternyata mencerminkan filosofi manajerial yang sangat berbeda (Anderson dan Oliver, 1987; Oliver dan Anderson 1994). Kontrol hasil pada hakekatnya merupakan sebuah hampiran *laissez-faire* yang mengasumsikan bahwa tenaga penjual sangat mampu untuk menentukan arah dan level usaha mereka dan bahwa level dan bauran penjualan yang dihasilkan akan mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Kontrol hasil diatur menggunakan mekanisme imbalan “*carrot and stick*”, seperti kompensasi langsung berupa komisi. Dalam sistem ini, risiko lingkungan dipindah-bebankan dari perusahaan kepada tenaga penjual, karena tidak ada komitmen keuangan yang dibuat hingga terjadinya penjualan. Jadi, kontrol hasil merupakan sebuah sistem minimalis mengenai pengaturan tenaga penjual di mana insentif keuangan menjadi pengunci bagi hasil-hasil yang terukur dan digunakan sebagai substitusi bagi keterlibatan aktif manajemen.

Sebaliknya kontrol perilaku merupakan sebuah hampiran yang *paternalistik*, di mana para manajer mendikte tenaga penjual mengenai apa-apa yang mereka yakini merupakan

input-input yang “benar” untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Dalam sistem ini, pengaturan gaji langsung merupakan bentuk rencana kompensasi yang sering digunakan, karena ia mendorong tenaga penjual untuk menerimanya sebagai legitimasi otoritas dari manajemen, akibatnya ia mendorong kepatuhan pada aktivitas-aktivitas manajerial. Dengan kata lain kontrol perilaku merupakan sebuah filosofi pemberdayaan para manajer untuk menuntun cara tenaga penjual melaksanakan tugas-tugas, menggeser tanggung-jawab atas hasil-hasil dari tenaga penjual kepada manajemen perusahaan.

2.6. Sistem Kontrol dan Akibat-akibatnya

Istilah kontrol keorganisasian secara umum berarti metode yang digunakan oleh sebuah organisasi dalam upaya menjamin agar tujuan-tujuan dan rencana-rencana spesifik tercapai (Brown, 1968, dalam Scott, 1973:81). Ini berlaku pada semua aktivitas dari sebuah perusahaan bisnis, misalnya produksi, keuangan, personil pemasaran. Kontrol keorganisasian memiliki dua aspek yang berbeda, yakni kontrol keorganisasian teknis(ditunjukkan dengan standar-standar akunting dan produksi) dan kontrol atas faktor-faktor manusia dan sosial(diilustrasikan oleh tekanan kepenyeliaan, penyaringan para pelamar pekerjaan, dan pelatihan keorganisasian). Huczynski dan Buchanan (1991) mendefinisikan kontrol manajemen sebagai proses melalui mana rencana-rencana dilaksanakan dan tujuan-tujuan dicapai melalui: penetapan standar-standar, pengukuran kinerja, perbandingan kinerja aktual dengan standar-standar, dan penentuan tindakan korektif dan feedback yang diperlukan. Jadi, jelas bahwa maksud sistem kontrol adalah untuk menjamin pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan.

Anderson dan Oliver (1987) selanjutnya mengemukakan bahwa sistem kontrol memiliki akibat-akibat positif bagi pemahaman, sikap, motivasi, strategi-strategi keprilakuan, dan kinerja tenaga penjual. Sejumlah kajian empirik dari para ahli sesudahnya (misalnya, Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994; Baldauf, Cravens, dan Piercy, 2001a, 2001b) secara umum memberikan dukungan yang kuat bagi perspektif sistem kontrol perilaku dan sistem kontrol

hasil berikut akibat-akibatnya. Kajian Cravens et al (1993), misalnya, secara umum menemukan bukti bahwa sistem kontrol organisasi penjualan yang lebih berbasis perilaku berhubungan dengan karakteristik-karakteristik dari tenaga penjual. Secara spesifik, sistem kontrol perilaku umumnya berhubungan dengan kecakapan profesional, orientasi tim, penghindaran risiko, motivasi intrinsik, motivasi pengakuan, orientasi perencanaan, orientasi dukungan penjualan, dan orientasi konsumen.

2.5.1. Sistem Kontrol dan Karakteristik Tenaga Penjual

Karakteristik tenaga penjual menyatakan karakteristik spesifik dari tenaga penjual, meliputi apa yang dimiliki oleh tenaga penjual dan di luar apa yang mereka kerjakan (Cravens et al. 1993). Tiga konstruk utama dari karakteristik tenaga penjual adalah kecakapan profesional, motivasi kerja, dan usaha kerja.

2.5.1.1. Sistem kontrol dan kecakapan profesional tenaga penjual

Kecakapan penjualan merupakan salah satu karakteristik penting yang harus dimiliki oleh tenaga penjual. Kecakapan juga merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas. Istilah kecakapan secara umum dapat diartikan sebagai penguasaan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas-tugas tertentu. McCloy, Campbell, dan Cudeck (1994) mendefinisikan kecakapan dari dua aspek, yakni pengetahuan deklaratif (*declarative knowledge*) dan ketrampilan dan pengetahuan prosedural (*prosedural knowledge and skill*). Pengetahuan deklaratif merupakan pengetahuan mengenai fakta-fakta, aturan-aturan, prinsip-prinsip, dan prosedur-prosedur. Secara spesifik, pengetahuan deklaratif menyatakan

kemampuan (*ability*) untuk mengungkapkan fakta, aturan, prinsip, atau prosedur yang merupakan prasyarat bagi keberhasilan kinerja tugas. Sementara ketrampilan dan pengetahuan prosedural merupakan kemampuan (*capability*) yang diperoleh bila pengetahuan deklaratif (mengetahui apa yang akan dikerjakan) berhasil dikombinasikan dengan pengetahuan tentang cara mengerjakan dan mampu melaksanakan suatu tugas.

Johnston dan Marshall (2003) mendefinisikan kecakapan sebagai penguasaan terpelajari dari individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan dan meliputi ketrampilan interpersonal, kepemimpinan, pengetahuan teknis, dan ketrampilan presentasi. Anderson dan Oliver (1987) menyebutkan kecakapan profesional tenaga penjual sebagai penguasaan pengetahuan dan keahlian (*expertise*) yang meliputi pengetahuan tentang produk, pengetahuan tentang perusahaan, dan keahlian penjualan yang terpadu. Secara tipikal, tenaga penjual memerlukan tiga tipe kecakapan yang berguna bagi pelaksanaan tugas-tugas penjualan - ketrampilan interpersonal, ketrampilan kepenjualan, dan pengetahuan teknis (Rentz et al., 2001).

Pasca analisis *meta* yang dilakukan oleh Churchill et al. (1985), sejumlah aliran riset telah memfokuskan perhatian pada aspek-aspek yang berkaitan dengan penguasaan pengetahuan oleh tenaga penjual. Misalnya, riset yang memfokuskan pada kemampuan tenaga penjual untuk menyesuaikan pendekatan penjualan yang cocok dengan situasi penjualan (Spiro dan Weitz, 1990). Riset lainnya memfokuskan pada aspek-aspek keterampilan antar-

personal, seperti ketrampilan mendengar efektif (Comer dan Dollinger, 1999; Castleberry dan Shepherd, 1993) dan pengetahuan teknis, seperti pengetahuan mengenai konsumen (Smith dan Owen, 1995).

Kajian terbaru mengenai kecakapan penjualan dikemukakan oleh Rentz et al. (2002) dalam bentuk pengembangan dan validasi skala terhadap tiga dimensi ketrampilan penjualan yang dikembangkan oleh Ford et al. (1987), yaitu ketrampilan antar-personal (*interpersonal skills*), ketrampilan kepenjualan (*salesmanship skills*), dan ketrampilan teknis (*technical skills*).

Pengaruh sistem kontrol terhadap kecakapan diungkapkan oleh Anderson dan Oliver (1987) dalam proposisi mereka yang menyatakan: "Semakin menjurus sebuah sistem kontrol ke arah sistem berbasis perilaku dari pada berbasis hasil, semakin meluas pengetahuan produk, pengetahuan perusahaan, dan keahlian penjualan terpadu yang dimiliki tenaga penjual dan semakin meluas kecakapan profesional yang dimiliki tenaga penjual". Di bawah sistem kontrol berbasis perilaku, tenaga penjual dianggap memiliki informasi yang lebih baik mengenai operasi perusahaan dan produk-produk serta mendapat pelatihan yang lebih baik (Oliver dan Anderson, 1987). Penalarannya adalah bahwa tenaga penjual mendapat dorongan dari manajemen untuk berlatih, belajar, dan bereksperimen dengan penjualan lini produk. McCloy, Campbell, dan Cudeck (1994) menggambarkan bahwa para penyelia dapat merubah beberapa kombinasi dari level pengetahuan, ketrampilan, atau pilihan perilaku, yakni dengan memberikan informasi yang lebih baik mengenai tujuan,

memberikan pelatihan ketrampilan pendukung, atau dengan mengimbali level-level usaha yang mengalami peningkatan.

Temuan-temuan empirik mengenai hubungan kontrol berbasis perilaku dengan kecakapan tenaga penjual adalah bervariasi. Anderson dan Oliver (1994) melaporkan korelasi yang signifikan antara keahlian penjualan dan kontrol perilaku tetapi tidak untuk pengetahuan teknis. Cravens et al. (1993), sebaliknya menemukan ke dua dimensi kecakapan tersebut berhubungan dengan kontrol perilaku. Kajian Baldauf et al. (2001) menemukan hubungan yang signifikan antara ke dua dimensi kecakapan dengan kontrol perilaku untuk sampel Austria tetapi tidak untuk sampel Inggris, karena itu menunjukkan dukungan sebagian. Secara umum, temuan-temuan riset memperlihatkan dukungan positif bagi hubungan sistem kontrol dengan kecakapan tenaga penjual. Dengan demikian, kecakapan profesional merupakan konstruk yang relevan dengan sistem kontrol manajemen organisasi penjualan.

2.5.1.2. Sistem kontrol dan motivasi kerja tenaga penjual

Pertanyaan yang sangat mendasar mengenai motivasi individu adalah "apa yang melatar-belakangi individu untuk mencurahkan segenap usahanya pada pekerjaan tertentu"? Menurut pandangan teori pengharapan (Walker, Churchill, dan Ford, 1977, 1979; Johnston dan Marshall, 2003), terdapat tiga set persepsi yang mendorong seseorang untuk mencurahkan usaha pada suatu pekerjaan atau tugas tertentu: (1) pengharapan, yakni persepsi mengenai kaitan

antara pencurahan lebih banyak usaha pada suatu tugas tertentu dengan pencapaian perbaikan kinerja, (2) instrumentalitas atau sarana, yakni persepsi mengenai kaitan antara perbaikan kinerja dengan pencapaian perbaikan imbalan, dan (3) pengharkatan (valensi) terhadap imbalan, yakni persepsi mengenai daya tarik dari berbagai imbalan yang mungkin diterima oleh seseorang (Johnston dan Marshall, 2003:266).

Di antara aspek penting dari teori motivasi pengharapan adalah aspek yang berkaitan dengan imbalan. Johnston dan Marshall (2003) mengenali dua jenis umum dari imbalan, yakni imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik.

Imbalan ekstrinsik adalah imbalan-imbalan yang dikendalikan dan dianugerahkan oleh orang-orang di luar tenaga penjual tersebut, seperti imbalan-imbalan yang diberikan oleh para manajer atau para konsumen.

Imbalan-imbalan ini meliputi sesuatu seperti upah, insentif keuangan, keselamatan, pengakuan, dan promosi. Imbalan intrinsik merupakan imbalan-imbalan yang terutama diterima oleh tenaga penjual untuk diri mereka.

Imbalan-imbalan ini meliputi sesuatu seperti perasaan penyelesaian, pertumbuhan personal, dan harkat-martabat diri – semuanya berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan manusia pada level yang lebih tinggi.

Istilah motivasi selanjutnya didefinisikan dalam berbagai cara oleh para ahli. Motivasi menyatakan “proses psikologis yang menyebabkan kemunculan (*arousal*), arah (*direction*), dan persistensi dari tindakan-tindakan sadar yang berorientasi tujuan (Mitchel, 1982:81). Menurut Ilgen dan Klein (1988) dan

Naylor et al. (1980), motivasi merupakan ” keadaan atau kondisi psikologis dari individu berkaitan dengan pilihan-pilihan yang melibatkan arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan kesinambungan (*persistence*) perilaku”. Motivasi didefinisikan oleh Robbins(1993) sebagai “kemauan untuk mengerahkan level-level usaha yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi, dikondisikan oleh kesanggupan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual.” Ramlall (2004) mengemukakan bahwa para ahli kemotivasian berbeda mengenai sumber penggerak dan mengenai kebutuhan-kebutuhan tertentu yang ingin dipenuhi oleh seseorang, tetapi kebanyakan mereka setuju bahwa motivasi memerlukan sebuah keinginan untuk bertindak, sebuah kesanggupan untuk bertindak, dan memiliki sebuah tujuan.

Kajian-kajian sistem kontrol organisasi penjualan mengajukan motivasi intrinsik dan motivasi pengakuan sebagai dimensi-dimensi motivasi (Cravens et al., 1993; Baldauf et al., 2001), tetapi Oliver dan Anderson (1994) menambahkan motivasi untuk melayani organisasi (keagenan) penjualan. Kerangka teoretik yang dikemukakan oleh Anderson dan Oliver (1987) menyatakan ”semakin menjurus sebuah sistem kontrol ke arah sistem berbasis perilaku dari pada berbasis hasil, semakin terpacu tenaga penjual untuk memiliki level-level motivasi intrinsik yang lebih tinggi, termotivasi oleh pengakuan rekan sekerja, dan termotivasi untuk melayani keagenan penjualan.” Proposisi ini menunjukkan bahwa sistem kontrol harus memiliki pengaruh terhadap level dan arah motivasi dari tenaga penjual. Penalarannya adalah bahwa, dalam

sistem kontrol perilaku, kepentingan keagenan lebih didahulukan dari pada kepentingan pribadi karena perusahaan lah yang melindungi tenaga penjual dari risiko dan membentuk ikatan komunikasi yang kuat dengan tenaga penjual, yakni melalui pemantauan aktif.

Temuan-temuan riset juga masih bervariasi dalam hubungan motivasi dengan sistem kontrol perilaku. Kajian Cravens et al. (1993) menemukan pengaruh positif dari sistem kontrol perilaku terhadap motivasi intrinsik dan motivasi pengakuan. Kajian Oliver dan Anderson (1994) menemukan pula bahwa sistem kontrol perilaku berhubungan dengan motivasi intrinsik dan motivasi untuk melayani keagenan penjualan. Baldauf et al. (2001) menemukan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi pengakuan berhubungan dengan kontrol perilaku. Dari sini, dua jenis motivasi yang konsisten digunakan oleh para ahli adalah motivasi intrinsik dan motivasi pengakuan. Dengan demikian, motivasi tenaga penjual merupakan konstruk yang relevan dengan sistem kontrol manajemen organisasi penjualan.

2.5.1.3. Sistem kontrol dan usaha kerja tenaga penjual

Konstruk usaha kerja dalam bentuk kerja cerdas dan kerja keras dalam manajemen penjualan dijelaskan oleh Sujana et al.(1994). Kerja cerdas merupakan upaya dalam kegiatan seseorang untuk mengembangkan pengetahuan mengenai situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan tersebut dalam perilaku penjualan. Kerja keras merupakan jumlah keseluruhan dari usaha yang dicurahkan oleh tenaga penjual pada pekerjaan mereka. Kerja keras mencerminkan persistensi tenaga penjual dari segi lama waktu yang dicurahkan untuk bekerja dan terus-menerus berupaya dalam menghadapi kegagalan.

Srivastava, Strutton, dan Pelton (2001) mengemukakan bahwa pada level yang paling dasar, tenaga penjual memberi kontribusi berupa dua sumberdaya pada sebuah organisasi, yaitu waktu dan usaha. Konsepsi usaha yang lebih berorientasi kuantitatif memasukkan unsur lama waktu yang dicurahkan dalam aktivitas-aktivitas pekerjaan dan intensitas di dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas tersebut. Dalam kaitan tersebut, Brown dan Peterson (1994) mendefinisikan usaha sebagai “kekuatan, energi, atau aktivitas dengan mana pekerjaan penjualan diselesaikan”. Srivastava et al. (2001) kemudian mengemukakan bahwa usaha juga memiliki sebuah dimensi kualitatif; sebuah pembedaan yang dilakukan secara konsisten dalam konteks “kerja keras” dan “kerja cerdas”. Dengan demikian, konstruk usaha dapat dibedakan antara dimensi kuantitatif (kerja keras) dan dimensi kualitatif (kerja cerdas).

Menurut kerangka sistem kontrol, tenaga penjual dianggap berperilaku berbeda disebabkan sistem kontrol yang mereka hadapi. Sistem kontrol perilaku memungkinkan tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas dan meluangkan banyak waktu untuk kegiatan perencanaan dan aktivitas non penjualan lainnya (Anderson dan Oliver, 1987). Kajian Oliver dan Anderson (1994) menggunakan konstruk kerja cerdas dan kerja keras dalam konteks teknik penjualan dan menunjukkan dukungan bagi sistem kontrol perilaku, yakni sistem kontrol berhubungan positif dengan penggunaan teknik penjualan cerdas. Kajian dari Baldauf et al.(2001) juga menemukan hubungan positif antara sistem kontrol perilaku dengan penjualan adaptif. Dengan demikian usaha kerja tenaga penjual merupakan konstruk yang relevan dengan sistem kontrol manajemen organisasi penjualan.

2.5.2. Sistem Kontrol dan Kinerja Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual meliputi sebuah evaluasi mengenai perilaku tenaga penjual dalam memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Churchill et al., 1985). Para peneliti membedakan kinerja tenaga penjual menjadi dua konstruk yang berbeda, yakni kinerja keprilakuan dan kinerja hasil (Anderson dan Oliver, 1987; Babakus et al., 1996; Baldauf

et al., 2001; Behrman dan Perreault, 1982; Cravens et al., 1993; Jaworski dan Kohli, 1991; Oliver dan Anderson, 1994). Kinerja perilaku menyatakan aktivitas-aktivitas dari tenaga penjual dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka, sementara kinerja hasil mempertimbangkan hasil-hasil yang dapat diatributkan pada tenaga penjual.

Sistem kontrol dan kinerja perilaku. Kinerja perilaku tenaga penjual memiliki banyak dimensi, diantaranya adalah penggunaan pengetahuan teknis, perencanaan penjualan, presentasi penjualan, penyediaan informasi, dan pengendalian biaya. Tiga dimensi pertama menyatakan kinerja keprilakuan penjualan, sedang dua dimensi terakhir menyatakan kinerja keprilakuan non penjualan. Relevansi dari konstruk kinerja perilaku adalah berdasarkan fakta bahwa tenaga penjual dapat melaksanakan kontrol yang lebih luas atas apa yang mereka lakukan, dibandingkan dengan hasil-hasil yang mereka capai. Anderson dan Oliver (1987) memproposisikan bahwa “di bawah kontrol berbasis perilaku, tenaga penjual akan berkinerja lebih baik pada dimensi perilaku dari pada mereka yang bekerja di bawah kontrol berbasis hasil, jika input-input digunakan sebagai basis pengukuran kinerja”. Kajian-kajian empirik mengenai pengaruh kontrol perilaku terhadap kinerja perilaku masih bervariasi, namun kajian terakhir dari Piercy et al. (1999) dan Baldauf et al. (2001b) menunjukkan hubungan positif yang signifikan. Dengan demikian kinerja perilaku merupakan konstruk penting bagi sistem kontrol manajemen organisasi penjualan.

Sistem kontrol dan kinerja hasil. Tenaga penjual pada akhirnya harus memberikan kontribusi berupa hasil-hasil penjualan bagi organisasi. Ukuran-ukuran hasil menyatakan hasil-hasil yang secara langsung diatributkan pada tenaga penjual. Beberapa riset empirik menemukan bahwa kontrol perilaku tidak berhubungan dengan kinerja hasil (Cravens et al., 1993; Baldauf et al., 2001a). Tetapi beberapa kajian-kajian lainnya menemukan hubungan positif antara sistem kontrol dan kinerja hasil (Piercy et al., 1999; Baldauf et al., 2001b). Dengan demikian kinerja hasil merupakan konstruk yang relevan dengan sistem kontrol manajemen organisasi penjualan.

2.5.3. Sistem Kontrol dan Perilaku Disfungsional

Perilaku disfungsional menyatakan aktivitas-aktivitas dari tenaga penjual yang lebih memajukan kepentingan diri pribadi tetapi membahayakan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Jaworski, 1988). Empat aktivitas yang dapat diidentifikasi sebagai perilaku disfungsional adalah: *gaming*, *smoothing*, *focusing*, dan *invalid reporting*. Jaworski dan MacInnis (1989) mengemukakan bahwa ke empat akibat disfungsional ini dapat dikaitkan dengan sistem kontrol. Bentuk aktivitas disfungsional pertama adalah “*gaming*”, yaitu situasi di mana para pegawai berperilaku dalam cara-cara yang kelihatannya bermanfaat bagi organisasi ketika dinilai oleh sistem kontrol tetapi berakibat disfungsional bagi perusahaan dalam jangka panjang. Tindakan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa para pegawai memaksimumkan tujuan-tujuan pribadi dengan mengorbankan organisasi. Misalnya, seorang tenaga penjual yang

memfokuskan perhatian hanya pada volume atau unit terjual tetapi mengabaikan hubungan konsumen jangka panjang adalah tindakan “gaming” bagi sistem kontrol.

Bentuk-bentuk lain dari aktivitas disfungsional adalah berupa manipulasi data seperti “*smoothing*” dan “*focusing*”. Tindakan-tindakan ini berpotensi terjadinya setelah data kinerja dikumpulkan. *Smoothing* terjadi bila seorang manajer/pegawai berusaha untuk “meratakan” suatu aliran informasi tertentu (misalnya, angka penjualan, biaya, pasokan dari informasi riset pasar) untuk membuat angka-angka akhir nampak lebih konsisten dari waktu ke waktu. *Focusing* terjadi bila pegawai pemasaran memilih untuk mengedepankan atau memanipulasi informasi tertentu sehingga informasi ini dipersepsikan secara lebih positif.

Bentuk lainnya dari perilaku disfungsional adalah *invalid reporting*, misalnya para manajer menyampaikan data yang tidak akurat. Termasuk juga dalam tindakan ini adalah, misalnya, para manajer mengajukan anggaran dengan taksiran tinggi karena mereka mengetahui bahwa angka tersebut akan dikurangi. Dalam kasus ini para manajer ”melakukan permainan” untuk mendapatkan anggaran yang mampu dilaksanakan.

Menurut pandangan tradisional, para pegawai bereaksi secara negatif terhadap sistem kontrol formal karena asumsi yang tidak akurat yang mendasari sistem kontrol (Ramaswami, 1996). Para penyelia berkeyakinan bahwa kontrol dan penyeliaan yang ketat diperlukan, karena (1) para pegawai menghindari atau malas melakukan pekerjaan mereka dan bekerja hanya bila mereka mengetahui bahwa mereka sedang dipantau dan (2) para pegawai tidak mampu menggunakan informasi yang disediakan bagi mereka. Akan tetapi,

kebanyakan pegawai sekarang adalah terdidik dengan baik, menuntut kesempatan-kesempatan untuk pekerjaan yang bermakna, dan menempatkan pertumbuhan dan perkembangan pribadi pada level yang tinggi. Dengan kata lain mereka dapat memandang penyeliaan yang ketat sebagai ungkapan kurangnya kepercayaan terhadap kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan mereka.

Berlawanan dengan pandangan tradisional, pandangan sistem kontrol sebagaimana dikemukakan Oliver dan Anderson (1987) menyatakan bahwa sistem kontrol perilaku memungkinkan pegawai untuk mau menerima arahan dari manajemen dan menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi, dan karena itu sedikit kemungkinan bagi mereka untuk berperilaku disfungsi. Temuan Jaworski dan MacInnis (1989) menunjukkan bahwa sistem kontrol, meskipun berhubungan lemah dengan perilaku disfungsi tetapi hubungan yang ditemukan adalah negatif. Sebaliknya, temuan Ramaswami (1996) menemukan hubungan yang positif antara sistem kontrol dan perilaku disfungsi. Mempertimbangkan temuan-temuan terdahulu mengenai efek sistem kontrol terhadap perilaku disfungsi yang belum bersifat konklusif disebabkan keterbatasan penelitian empirik, maka studi memperkirakan bahwa sistem kontrol perilaku mampu mengurangi perilaku disfungsi dari tenaga penjual.

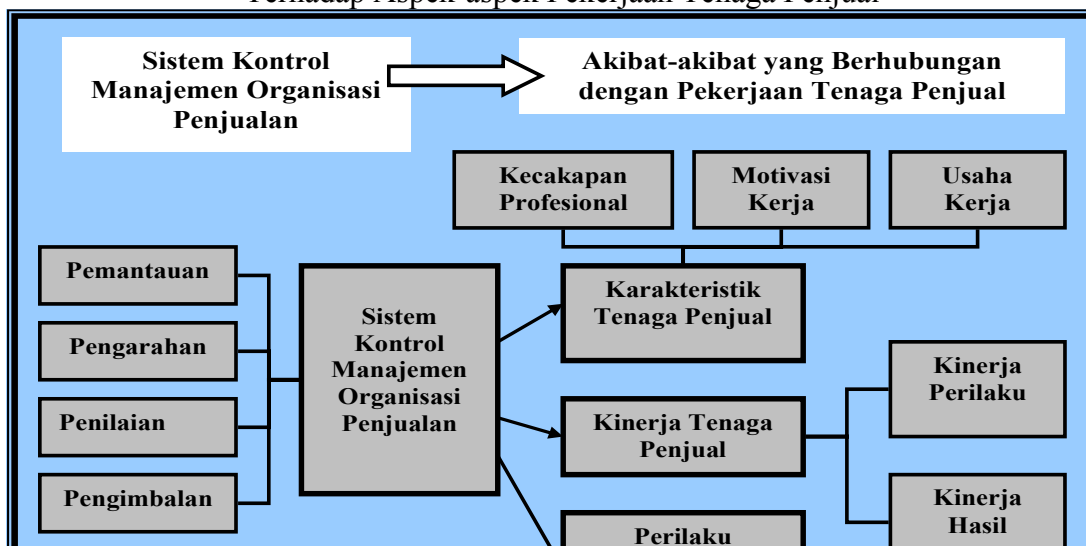
Akhirnya, maksud dari sebuah sistem kontrol adalah untuk menjamin agar tenaga penjual berperilaku menurut cara-cara yang diinginkan oleh

organisasi dan memberikan kontribusi hasil bagi organisasi. Karena sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku memberikan lebih banyak penekanan pada aspek-aspek keprilakuan, maka ia lebih mungkin untuk meningkatkan berbagai aspek pengetahuan dan kemampuan, sikap dan tindakan, dan strategi keprilakuan dari tenaga penjual. Tenaga penjual pada akhirnya harus memberikan kontribusi berupa kinerja hasil, karena itu sistem kontrol harus memiliki pengaruh terhadap kinerja hasil. Dengan demikian hubungan sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual secara formal dapat diungkapkan dalam proposisi 1 berikut:

Proposisi 1: Semakin menjurus sebuah sistem kontrol ke arah sistem yang lebih berbasis perilaku, semakin penting sistem tersebut dalam meningkatkan kecakapan profesional, motivasi, usaha kerja, kinerja perilaku, kinerja hasil, dan dalam mengurangi perilaku disfungsional tenaga penjual.

Secara piktografis proposisi 1 di atas dapat disajikan seperti terlihat pada gambar berikut ini.

Gambar 2.3: Akibat-akibat Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan Terhadap Aspek-aspek Pekerjaan Tenaga Penjual



Sumber: Dikembangkan untuk studi ini

Gambar 2.3 di atas menjelaskan bahwa sistem kontrol organisasi penjualan yang berbasis perilaku dipostulatkan memiliki akibat-akibat penting yang berhubungan dengan pekerjaan tenaga penjual, yaitu: (1) karakteristik tenaga penjual, (2) kinerja tenaga penjual, dan (3) perilaku disfungsional tenaga penjual.

2.7. Peran Mediator Karakteristik Tenaga Penjual

Sebuah mediator adalah sebuah mekanisme kausal yang berperan, seluruhnya atau sebagian, atas efek-efek dari variabel lain (Locke dan Latham, 1990:74; Baron dan Kenny, 1986; Kenny, 2007). Para psikolog telah lama mengenali pentingnya variabel-variabel mediator. Model S-O-R (Stimuli – Organism – Response) dari Woodworth (1928), misalnya, mengenali bahwa suatu organisme aktif melakukan intervensi dalam hubungan antara stimuli dan respon (Baron dan Kenny, 1986). Ide pokok dalam model mediasi adalah bahwa efek-efek dari stimuli terhadap perilaku dimediasi oleh berbagai proses transformasi yang bersifat internal bagi organisme.

Hingga sekarang ini, model mediasi merupakan sebuah topik yang sangat populer. Kenny(2006), menyebutkan bahwa lebih dari 50 pengguna internet

mengunjungi *website* ini setiap hari. Terdapat beberapa alasan penting kenapa topik mengenai model mediasi menjadi sangat menarik. Pertama, adalah upaya untuk memahami mekanisme melalui mana variabel awal (*initial variable*) mempengaruhi variabel akibat (*outcome*). Kedua, analisis mediasi merupakan bagian penting dari apa yang dinamakan *analisis proses*. Ketiga, variabel awal (misalnya, kontrol) tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap variabel akibat (misalnya, kinerja). Ini menunjukkan bahwa diperlukan pengetahuan yang lebih banyak sebelum efek-efek kontrol dapat sepenuhnya dipahami, diprediksi dan dikelola (Locke dan Latham, 1990).

2.7.1. Kecakapan profesional sebagai mediator sistem kontrol

Pandangan mekanisme mediator mengemukakan bahwa tenaga penjual yang lebih cakap dari segi penguasaan keterampilan penjualan yang lebih tinggi dan memiliki pengetahuan mengenai produk, harus menunjukkan kinerja perilaku yang lebih tinggi, memungkinkan mereka mencapai tujuan mereka dan tujuan perusahaan pada level yang lebih tinggi.

Rentz et al. (2002) mengemukakan pandangan bahwa “meskipun diharapkan hubungan positif antara kecakapan dan kinerja penjualan, harus pula diingat bahwa kinerja merupakan sebuah akibat dari banyak variabel, termasuk tidak hanya ketrampilan, tetapi juga motivasi, kejelasan peran, penugasan wilayah, dukungan manajemen, dan banyak variabel lainnya. Dengan kata lain, ketrampilan atau kecakapan tidak otomatis menciptakan kinerja yang efektif, tetapi juga tergantung dari anteseden-anteseden kinerja

lainnya. Dalam hal ini, sistem kontrol melalui fungsi pengarahan memiliki peran penting dalam memajukan kecakapan tenaga penjual untuk selanjutnya memberi kontribusi bagi peningkatan kinerja.

Alternatif lain di dalam menyelidiki mekanisme mediator dari kecakapan profesional tenaga penjual dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja adalah melalui mediator ganda dan berjenjang. Menurut pandangan ini, kecakapan profesional tenaga penjual tidak otomatis meningkatkan kinerja melainkan melalui hubungan-hubungannya dengan karakteristik lain seperti motivasi dan usaha kerja. Kecakapan yang dimiliki tenaga penjual merupakan bentuk imbalan intrinsik yang diberikan oleh sistem kontrol perilaku yang selanjutnya dapat meningkatkan motivasi intrinsik dari tenaga penjual. Dengan demikian, kecakapan profesional tenaga penjual baik secara individual maupun secara bersama-sama dengan karakteristik tenaga penjual lainnya merupakan mediator penting bagi sistem kontrol manajemen organisasi penjualan.

2.7.2. Motivasi kerja sebagai mediator sistem kontrol

Menurut pandangan sistem kontrol (Anderson dan Oliver, 1987) tenaga penjual yang berada di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku akan memiliki level motivasi intrinsik yang lebih tinggi, termotivasi karena pengakuan dari rekan sekerja dan atasan, dan termotivasi untuk melayani keagenan penjualan. Penalarannya adalah bahwa dalam sistem kontrol perilaku tenaga penjual memperoleh jaminan keuangan yang memadai dan memperoleh

dorongan dari manajemen untuk memfokuskan pada perilaku. Jaminan dan dorongan manajemen ini dianggap dapat mendorong tenaga penjual untuk mengejar tujuan-tujuan intrinsik dan memperhatikan kesejahteraan dari majikan mereka. Disamping itu melalui aktivitas pemantauan aktif dari para penyelia akan terjalin komunikasi yang kuat di antara tenaga penjual dan penyelia. Aktivitas pengarahan memungkinkan tenaga penjual untuk mengembangkan pengetahuan dan kecakapan profesional mereka. Lebih lanjut, penguasaan pengetahuan dan keahlian merupakan bentuk imbalan intrinsik bagi tenaga penjual. Penguasaan ketrampilan dan motivasi yang tinggi memungkinkan tenaga penjual untuk mencurahkan perhatian mereka pada aktivitas-aktivitas penjualan dan memberikan hasil bagi organisasi.

Temuan penelitian-penelitian terdahulu secara konsisten menyatakan motivasi sebagai konstruk penting bagi kinerja dan juga merupakan konstruk penting bagi sistem kontrol manajemen. Alternatifnya, motivasi juga dapat memainkan peran sebagai mediator ganda dan berjenjang dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja, misalnya dalam hubungannya dengan usaha kerja tenaga penjual. Srivastava et al. (2001) menyatakan bahwa motivasi memiliki hubungan yang kuat dengan usaha kerja, dimana motivasi sebagai anteseden dari usaha kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan usaha kerja tenaga penjual. Dengan demikian konstruk motivasi baik secara individual maupun secara bersama-

sama dengan karakteristik tenaga penjual lainnya merupakan mediator penting bagi sistem kontrol manajemen organisasi penjualan.

2.7.3. Usaha kerja sebagai mediator sistem kontrol

Seperti halnya dengan motivasi, usaha kerja juga ditemukan sebagai konstruk penting di dalam dua aliran riset, yakni aliran riset berbasis kinerja dan aliran riset sistem kontrol. Aliran riset berbasis kinerja (misalnya, Ingram et al., 1989; Sujan et al., 1994; Brown dan Peterson, 1994; Srivastava et al., 2001) menemukan usaha kerja sebagai determinan penting bagi kinerja tenaga penjual. Sementara aliran riset yang berbasis sistem kontrol (misalnya, Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994; Baldauf et al., 2001b) menemukan usaha kerja, terutama kerja cerdas, sebagai konstruk penting bagi sistem kontrol manajemen organisasi penjualan. Temuan Challagalla dan Shervani (1996) menyarankan untuk menyelidiki usaha kerja sebagai mediator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual.

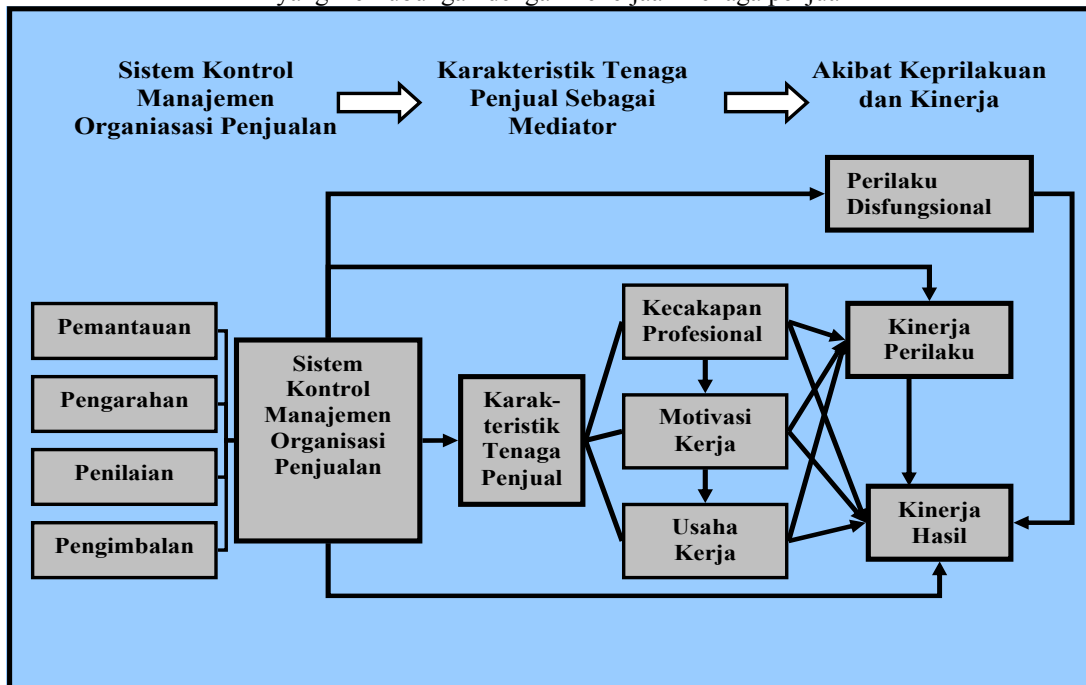
Peran penting dari konstruk usaha kerja dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja juga tidak terlepas dari peran penting dari karakteristik lainnya seperti motivasi dan kecakapan profesional tenaga penjual. Karena itu, peran mediator dari konstruk usaha kerja juga harus dilihat dari perannya secara bersama-sama dengan motivasi dan kecakapan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa konstruk usaha kerja secara individual maupun secara bersama-sama merupakan mediator penting bagi sistem kontrol manajemen organisasi penjualan.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat dikemukakan bahwa ke tiga konstruk karakteristik tenaga penjual, yakni kecakapan, motivasi, dan usaha kerja, secara individual maupun secara bersama-sama adalah merupakan konstruk-konstruk penting yang dapat memediasi hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Hubungan-hubungan tersebut diungkapkan secara formal dalam bentuk proposisi 2 berikut.

Proposisi 2: Karakteristik tenaga penjual yang meliputi kecakapan profesional, motivasi, dan usaha kerja merupakan konstruk-konstruk penting yang akan memediasi hubungan kausalitas berjenjang antara sistem kontrol organisasi penjualan berbasis-perilaku dengan kinerja tenaga penjual.

Secara piktografis proposisi 2 di atas dapat disajikan seperti terlihat pada gambar berikut ini.

Gambar 2.4: Mekanisme Mediator dalam Hubungan Kausalitas Sistem Kontrol dengan Akibat-akibat yang Berhubungan dengan Pekerjaan Tenaga penjual



mempengaruhi kinerja tenaga penjual melalui mekanisme mediator dari karakteristik tenaga penjual. Tiga karakteristik tenaga penjual yang dipostulatkan sebagai mediator-mediator penting dalam hubungan sistem kontrol dan kinerja tenaga penjual adalah kecakapan profesional, motivasi, dan usaha kerja tenaga penjual. Efek-efek mediator terjadi secara berjenjang yang

melibatkan efek-efek dari ke tiga karakteristik tenaga penjual dengan urutan logis dimulai dari efek sistem kontrol terhadap kecakapan profesional, selanjutnya terhadap motivasi, kemudian terhadap usaha kerja, dan pada akhirnya terhadap kinerja tenaga penjual.

2.8. Peran Moderator Karakteristik Organisasi

Jaworski (1988) mengemukakan bahwa "untuk memahami kompleksitas kontrol, dan pada akhirnya untuk memperbaiki manajemen dan kontrol, maka riset harus memperhatikan masalah konteks dari sistem kontrol". Demikian juga Anderson dan Oliver (1987) menegaskan bahwa "masalah kontrol bukan saja terletak pada pilihan strategi kontrol yang akan digunakan(apakah kontrol perilaku atau pun kontrol hasil yang disukai), tetapi masalah penting adalah di bawah kondisi-kondisi apa tiap sistem kontrol berfungsi secara efektif." Dari pandangan-pandangan ini dapat ditarik pemahaman bahwa konteks dari sebuah organisasi tertentu adalah penting dalam membentuk evolusi dan perkembangan sistem kontrol. Dengan kata lain pilihan mengenai strategi kontrol yang akan digunakan, yakni apakah kontrol formal atau kontrol informal (Jaworski, 1988) atau apakah kontrol perilaku atau kontrol hasil(Anderson dan Oliver, 1987), harus memperhatikan situasi dan kondisi lingkungan dari perusahaan.

Dalam kajian ini konstruk keterprograman tugas dikemukakan sebagai variabel kontinjensi yang dapat memoderasi hubungan kausalitas di antara sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan yang berhubungan dengan tenaga penjual. Konstruk ini merupakan konstruk inti yang berasal dari teori-teori yang berkembang, yakni teori organisasi dan teori keagenan, dan dikaji secara luas oleh para ahli di dalam aliran riset sistem kontrol manajemen organisasi penjualan (misalnya, Anderson dan Oliver 1987; Stathakopoulos 1996; Krafft 1999). Teori-teori tersebut relevan dengan kajian ini karena menyatakan perilaku-perilaku yang

didukung atau tidak didukung oleh sistem-sistem yang memantau proses keprilakuan versus sistem yang memantau hasil.

Efek-efek moderasi dari keterprograman tugas dan keterukuran perilaku diajukan berdasarkan beberapa kajian terdahulu. Pertama, Churchill, Ford, dan Walker (1993) merekomendasikan bahwa struktur kontrol tenaga penjual harus cocok dengan konteks dari penggunaan sistem tersebut. Kedua, temuan-temuan yang bertentangan mengenai efek-efek langsung sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual (misalnya, Cravens et al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994; Baldauf et al., 2001) memberikan penjelasan potensial bahwa efek-efek moderasi dari variabel-variabel kontekstual di dalam mana sistem kontrol beroperasi memperkuat hubungan antara sistem kontrol dengan variabel-variabel akibatnya. Ketiga, kajian-kajian mengenai respon negatif pegawai (yakni perilaku disfungsional) terhadap sistem kontrol sebagai mana dikemukakan Ramaswami (1996), juga memberikan dukungan mengenai pentingnya peran variabel-variabel kontekstual dalam mengeliminir efek-efek negatif dari sistem kontrol. Dari sini, penjelasan yang mungkin atas kesenjangan riset-riset terdahulu adalah bahwa efek-efek kontrol adalah bersifat kondisional menurut konteks yang mendasari penggunaan dari sistem tersebut.

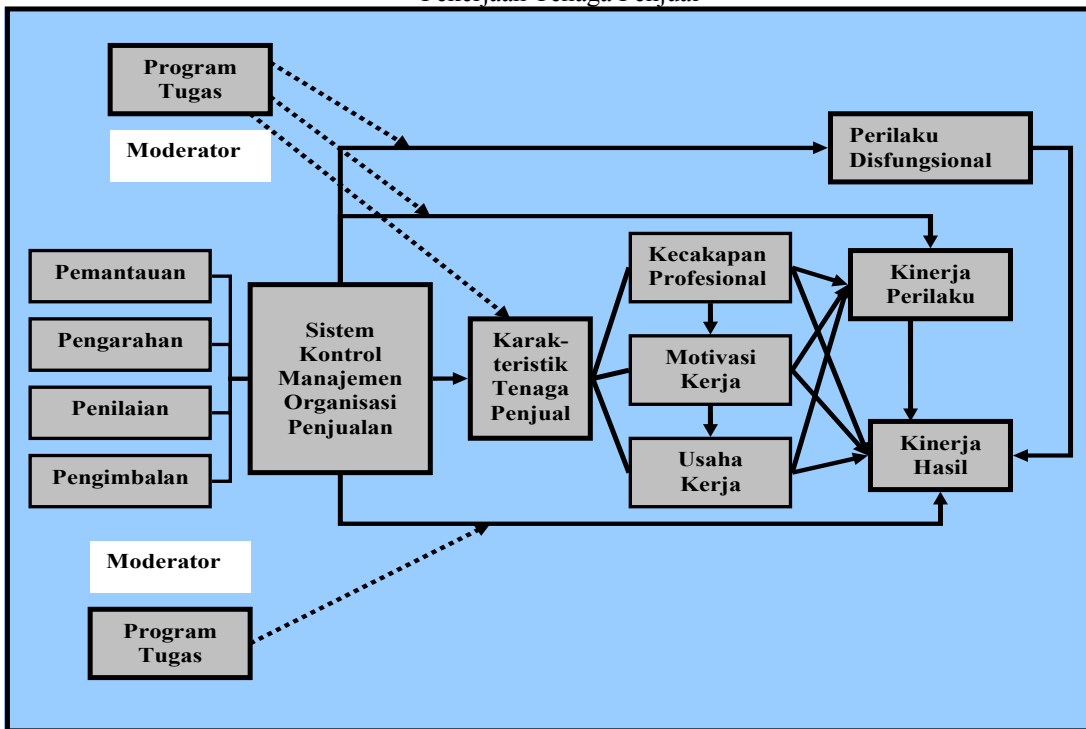
Untuk menilai keterprograman tugas adalah penting bagi manajer untuk mengetahui aturan-aturan, prosedur-prosedur, dan aktivitas-aktivitas mana (misalnya, level tingkat kunjungan yang tepat, biaya penjualan, dan sebagainya) yang harus dilaksanakan untuk menghasilkan hasil yang diinginkan. Jika semua proses cocok dengan tahapan transformasi yang dianjurkan maka akan diketahui dengan pasti bahwa hasil-hasil penjualan yang tepat akan terwujud. Bagi para tenaga penjual, kejelasan ukuran mengenai pekerjaan akan memungkinkan mereka mengarahkan perhatian pada aspek-aspek dimaksud, mencurahkan perhatian untuk merancang strategi perilaku yang cocok untuk memperbaiki kinerja mereka dan mengurangi kemungkinan untuk berperilaku disfungsional.

Berdasarkan paparan di atas dapat dikemukakan bahwa keterprograman tugas merupakan variabel penting yang dapat mempengaruhi efek-efek sistem kontrol terhadap variabel-variabel akibat pada sisi tenaga penjual. Karena itu, dikemukakan proposisi berikut.

Proposisi 3: Keterprograman tugas akan memoderasi hubungan kausalitas antara sistem kontrol manajemen organisasi penjualan berbasis-perilaku dengan kecakapan profesional, motivasi, usaha kerja, perilaku disfungsional, dan kinerja tenaga penjual. Pengaruh moderasi keterprograman tugas dapat memperkuat atau memperlemah struktur hubungan kausalitas di dalam model penelitian.

Secara piktografis, proposisi 3 di atas dapat disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 2.5: Efek Moderator Keterprograman Tugas dalam Hubungan Sistem Kontrol dengan Akibat-akibat yang Berhubungan dengan Pekerjaan Tenaga Penjual



Sumber: Dikembangkan untuk studi ini

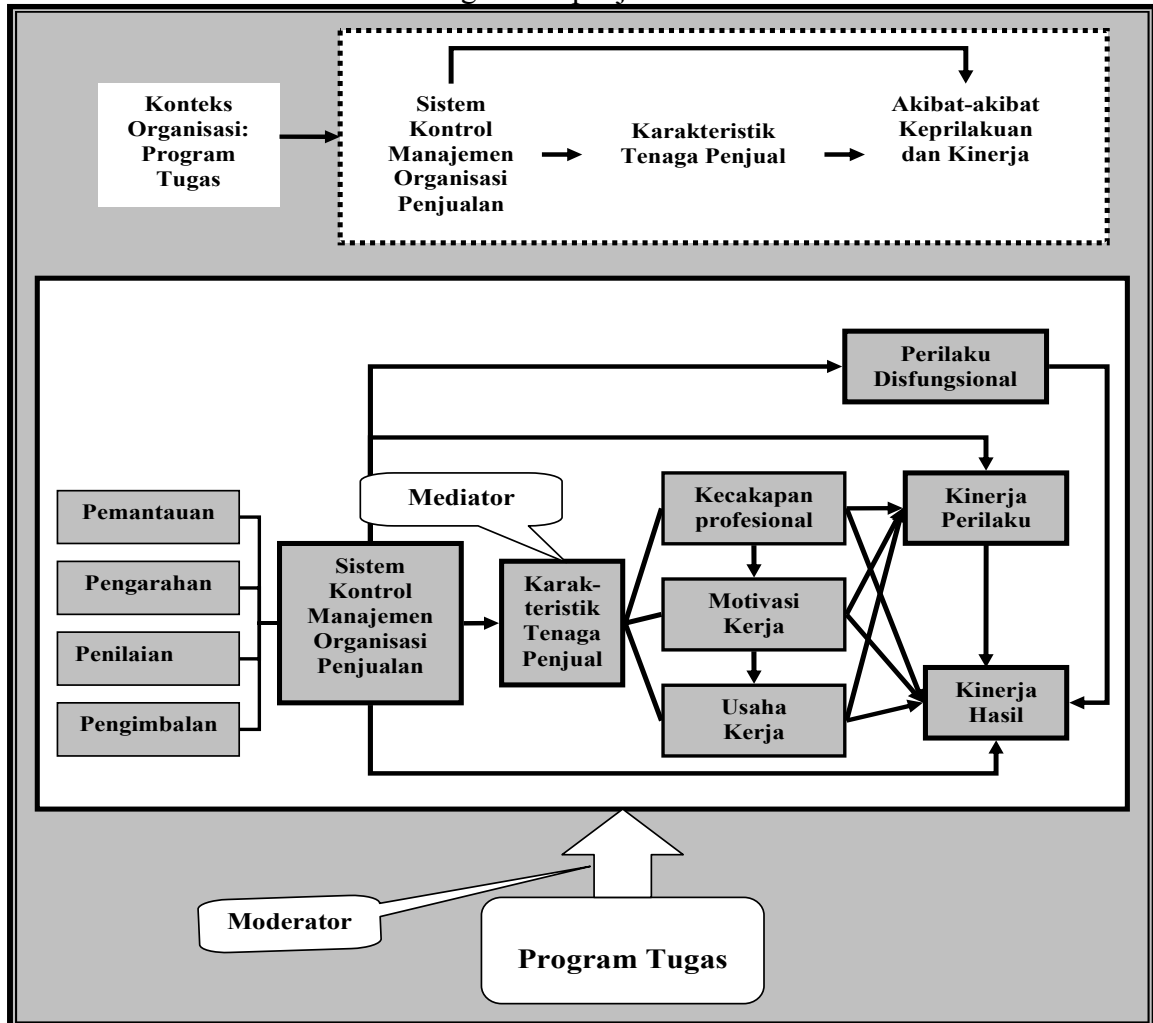
Gambar 2.4 di atas menjelaskan efek-efek sistem kontrol berbasis perilaku terhadap akibat-akibat yang berhubungan dengan pekerjaan tenaga penjual yang dimoderasi oleh variabel keterprograman tugas. Pandangan

teoretik dari para ahli mengemukakan bahwa konstruk keterprograman tugas merupakan anteseden penting dari sistem kontrol berbasis perilaku. Konstruk ini merupakan konstruk inti dari teori organisasi (Ouchi, 1979) dan teori keagenan (Eisenhardt, 1985). Kehadiran dari konstruk ini oleh para ahli dipandang sebagai prasyarat penting bagi pemilihan sebuah sistem kontrol berbasis perilaku dan juga sebagai moderator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan akibat-akibatnya (misalnya, Anderson dan Oliver, 1987; Snell, 1992; Stathakopoulos, 1996; Krafft, 1999). Fokus perhatian dalam penelitian ini adalah pada peran moderator dari keterprograman tugas dalam hubungan sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan pada sisi tenaga penjual individual, bukan pada perannya sebagai anteseden sistem kontrol.

2.9. Model Teoretikal Dasar Sistem Kontrol Manajemen Penjualan

Model konseptual yang dikembangkan untuk studi ini merangkum ke tiga set proposisi yang telah dikembangkan untuk penelitian ini dan merupakan representasi dari ke tiga sub model hubungan kausalitas antara sistem kontrol manajemen organisasi penjualan dengan akibat-akibat yang berhubungan dengan pekerjaan tenaga penjual (Gambar 2.3; 2.4; dan 2.5). Secara piktografis model teoretikal dasar untuk penelitian ini disajikan dalam gambar berikut.

Gambar 2.6: Model Teoretikal Dasar Sistem Kontrol Manajemen Organisasi penjualan



Sumber: Dikembangkan untuk studi ini

Model utama dari sistem kontrol manajemen organisasi penjualan untuk studi ini diformulasikan terdiri dari tiga pola hubungan: (1) pola hubungan langsung, (2) mekanisme mediasi, dan (3) pola hubungan yang dimoderasi.

Pertama, pola hubungan langsung melibatkan konstruk sistem kontrol manajemen organisasi penjualan dan konstruk-konstruk akibatnya, yakni

karakteristik tenaga penjual berupa kecakapan profesional, motivasi kerja, dan usaha kerja; kinerja tenaga penjual yang meliputi kinerja perilaku dan kinerja hasil; dan perilaku disfungsional dari tenaga penjual. Pandangan utama dari sistem kontrol menyatakan bahwa sistem ini memiliki pengaruh positif terhadap aspek-aspek pengetahuan/kecakapan, motivasi, perilaku dan kinerja dari tenaga penjual. Model ini juga menggambarkan bahwa sistem kontrol perilaku memiliki pengaruh terhadap perilaku disfungsional tenaga penjual, namun dengan arah yang negatif.

Kedua, pola hubungan yang dimediasi di mana karakteristik tenaga penjual yang meliputi kecakapan profesional, motivasi kerja, dan usaha kerja merupakan mediator-mediator dalam hubungan sistem kontrol manajemen dengan kinerja tenaga penjual. Hasil telaah terhadap dua aliran riset yang berbeda, yakni aliran riset yang berbasis kinerja dan aliran riset yang berbasis sistem kontrol menunjukkan bahwa ke tiga karakteristik tersebut sebagai konstruk-konstruk penting. Untuk studi ini, mekanisme mediator dalam hubungan kausalitas sistem kontrol manajemen dengan akibat-akibat keprilakuan dan kinerja tenaga penjual diformulasikan melalui berbagai alternatif jalur berjenjang.

Ketiga, pola hubungan yang dimoderasi di mana variabel keterprograman tugas diformulasikan sebagai moderator penting dalam hubungan kausalitas sistem kontrol manajemen dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Pengaruh keterprograman tugas, baik pada kondisi tinggi

maupun pada kondisi rendah, bisa memperkuat atau memperlemah struktur hubungan kausalitas antara sistem kontrol dengan variabel-variabel akibat pekerjaan tenaga penjual.

2.10. Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian Empirik

2.10.1. Sistem Kontrol dan Akibat-akibatnya

Sistem kontrol berbasis perilaku dipostulatkan memiliki pengaruh penting terhadap akibat yang berhubungan dengan pekerjaan tenaga penjual (proposisi 1), yakni terhadap kecakapan profesional, motivasi, usaha kerja, kinerja perilaku, kinerja hasil, dan perilaku disfungsional.

2.10.1.1. Sistem kontrol dan kecakapan profesional tenaga penjual

Sedikitnya terdapat tiga tipe kecakapan profesional yang perlu dimiliki oleh tenaga penjual bagi suksesnya pelaksanaan tugas-tugas penjualan, yakni: ketrampilan interpersonal, ketrampilan kepenjualan, dan pengetahuan teknis (Rentz et al. 2002). Kajian-kajian empirik menunjukkan hasil-hasil yang bervariasi. Kajian Oliver dan Anderson (1994) menunjukkan sistem kontrol berhubungan dengan kecakapan penjualan tetapi tidak dengan pengetahuan teknis; sementara Cravens et al. (1993) menemukan bahwa ke dua dimensi kecakapan tersebut berhubungan dengan kontrol manajemen penjualan lapangan dan kontrol kompensasi. Kajian Baldauf et al. (2001b) membuktikan bahwa sistem kontrol berhubungan dengan kecakapan profesional tenaga penjual pada dua sampel yang berbeda.

Pandangan sistem kontrol mengemukakan bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem yang lebih berbasis perilaku memiliki informasi yang lebih baik mengenai perusahaan dan produk-produk serta mendapat lebih banyak pelatihan. Sistem kontrol berbasis perilaku memungkinkan tenaga

penjual untuk meluangkan lebih banyak waktu mereka untuk berlatih, belajar, dan bereksperimen dengan penjualan lini produk. Sebaliknya tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis hasil memandang kesempatan untuk berlatih dan belajar adalah membuang waktu dan mereka cenderung tidak mau bereksperimen dengan produk-produk dan pendekatan-pendekatan baru karena ketergantungan mereka terhadap penghasilan dari komisi memaksa mereka untuk mencapai hasil-hasil dengan cepat (Oliver dan Anderson, 1994).

Proses pengarahan merupakan di antara mekanisme penting yang dapat digunakan oleh manajer penjualan untuk meningkatkan kecakapan profesional tenaga penjual. Dengan fungsi pengarahan berarti manajer harus berpartisipasi aktif dalam melatih tenaga penjual mengenai materi-materi yang berkaitan dengan pekerjaan sebagai tenaga penjual. Manajer penjualan juga harus meluangkan waktunya untuk membimbing tenaga penjual secara reguler dan membantu tenaga penjual untuk mengembangkan potensi mereka. Jadi, pelaksanaan fungsi pengarahan memungkinkan tenaga penjual untuk mendapatkan lebih banyak pembekalan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan sebagai tenaga penjual.

Fungsi penilaian berarti manajer penjualan melakukan penilaian terhadap kualitas presentasi penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual. Manajer penjualan juga menilai perkembangan profesional dari tenaga penjual. Melalui mekanisme feedback, tenaga penjual memperoleh informasi mengenai

seberapa jauh mereka telah menggunakan teknik-teknik penjualan yang telah dipelajari. Pembekalan-pembekalan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dan pengalaman-pengalaman nyata di lapangan memungkinkan tenaga penjual untuk lebih menguasai aspek-aspek ketrampilan dan kemampuan yang diperlukan. Karena itu, tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku lebih memiliki kesempatan untuk memperbaiki berbagai jenis ketrampilan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Penalaran ini menjurus pada hipotesis-hipotesis berikut.

- H1 Sistem kontrol berbasis perilaku memiliki pengaruh positif terhadap kecakapan profesional tenaga penjual.

2.10.1.2. Sistem kontrol dan motivasi kerja tenaga penjual

Pandangan sistem kontrol yang dikemukakan oleh Anderson dan Oliver (1987) menyatakan bahwa sistem kontrol yang digunakan harus mempengaruhi level dan arah motivasi dari tenaga penjual. Dari sini, mereka mengemukakan tiga jenis motivasi dari tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol perilaku, yakni motivasi intrinsik, motivasi pengakuan (pengakuan dari para sejawat), dan motivasi untuk melayani keagenan penjualan. Hasil penelitian empirik yang dilakukan Oliver dan Anderson (1994) mengemukakan bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol perilaku ternyata menunjukkan arah motivasi yang diinginkan oleh sistem kontrol, yakni tenaga penjual cenderung lebih mendahulukan kepentingan keagenan penjualan dari

pada kepentingan diri sendiri(tujuan-tujuan pribadi). Akan tetapi hasil penelitian mereka tidak menemukan adanya hubungan antara sistem kontrol perilaku dengan motivasi intrinsik, dan mereka bahkan menemukan hubungan yang negatif dengan motivasi ekstrinsik.

Para peneliti lainnya, misalnya Cravens et al. (1993), menemukan hubungan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dengan sistem kontrol perilaku, tetapi tidak dengan kontrol kompensasi. Mereka selanjutnya menyatakan bahwa baik motivasi intrinsik maupun motivasi pengakuan dapat ditingkatkan melalui sistem kontrol perilaku. Baldauf et al.(2001) mendukung sepenuhnya hubungan sistem kontrol perilaku dengan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Demikian juga dengan penelitian Piercy et al. (2001) yang menemukan hubungan yang positif antara sistem kontrol perilaku dengan motivasi intrinsik tenaga penjual.

Sistem kontrol berbasis perilaku yang memberikan proporsi yang lebih besar pada komponen gaji tetap memungkinkan tenaga penjual merasa lebih aman di dalam bekerja. Para tenaga penjual juga mendapat dorongan semangat dari manajemen untuk lebih mengarahkan perhatian pada perilaku, dan ini memungkinkan tenaga penjual terdorong untuk mengejar tujuan-tujuan intrinsik dan ikut memperhatikan kesejahteraan dari perusahaan yang mengkaryakan mereka. Sebaliknya, tenaga penjual yang bekerja pada sistem kontrol yang lebih berbasis hasil diberikan kompensasi atas risiko yang mereka pikul dengan mendapatkan kesempatan untuk memperoleh imbalan ekstrinsik

yang lebih besar. Sistem kontrol berbasis hasil memungkinkan tenaga penjual untuk lebih berorientasi pada kepentingan diri sendiri dan kurang berorientasi pada kepentingan keagenan penjualan (Oliver dan Anderson, 1994).

Akhirnya, sistem kontrol perilaku melalui fungsi pengarahan yang diberikan oleh penyelia senantiasa menekankan pada teknik-teknik penjualan yang berdimensi hubungan jangka panjang. Arahan-arahan ini memungkinkan tenaga penjual untuk mencurahkan perhatian dalam mempelajari berbagai jenis kecakapan yang diperlukan. Pengarahan dari penyelia dan penguasaan kecakapan memungkinkan tenaga penjual untuk lebih termotivasi secara intrinsik dan termotivasi untuk memperoleh pengakuan dari penyelia maupun sejawat. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

H2 Sistem kontrol berbasis perilaku memiliki pengaruh positif terhadap motivasi tenaga penjual.

2.10.1.3. Sistem kontrol dan usaha kerja keras tenaga penjual

Dua bentuk usaha kerja yang banyak dikaji dalam pustaka pemasaran dan manajemen penjualan adalah kerja keras dan kerja cerdas (Sujan, Weitz, dan Sujan, 1988; Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994; Srivastava, strutton, dan Pelton 2001). Kerja keras menekankan pada level usaha yang dicurahkan oleh tenaga penjual baik dari segi lamanya maupun dari segi persistensi (kesinambungan)nya. Sebaliknya kerja cerdas lebih menekankan pada pengembangan dan penggunaan pengetahuan dalam situasi-situasi penjualan.

Srivastava et al. (2001) mengemukakan bahwa di antara faktor yang mempengaruhi kuantitas usaha dari tenaga penjual adalah karakteristik organisasi. Logika menyatakan bahwa sejumlah praktik-praktik organisasi mempengaruhi tenaga penjual individual dan kuantitas dari usaha mereka. Meskipun tidak semua praktik organisasi memiliki efek-efek yang serupa, tetapi sistem imbalan merupakan di antara faktor yang memiliki dampak yang luas. Termasuk di dalam faktor organisasi adalah pemberian *feedback* oleh penyelia. Kajian Srivastava et al. (2001) menemukan bahwa *feedback* negatif dari pada *feedback* positif berpengaruh terhadap kuantitas usaha tenaga penjual. Pemberian *feedback* negatif merupakan sebuah sinyal bagi tenaga penjual berupa munculnya kebutuhan untuk melakukan perbaikan, dan karenanya memicu tenaga penjual untuk mencurahkan level usaha guna memperbaiki kelemahan-kelemahan yang dimilikinya.

Beberapa peneliti menghubungkan usaha kerja keras dari tenaga penjual dengan kehadiran imbalan ekstrinsik (Sujan et al., 1988). Pandangan ini mengacu pada teori motivasi pengharapan yang dalam praktik dirancang untuk memotivasi tenaga penjual untuk bekerja lebih keras, yakni mencurahkan lebih banyak waktu pada penjualan, melakukan lebih banyak kunjungan, dan mencurahkan lebih banyak usaha dalam menghadapi para konsumen yang sulit dikontak. Pandangan ini serupa dengan pandangan sistem kontrol yang lebih berbasis hasil. Menurut Oliver dan Anderson (1994) para tenaga penjual yang berkerja di bawah sistem kontrol berbasis hasil lebih banyak mencurahkan

usaha untuk mendapatkan pesanan-pesanan dengan cepat; kurang memperhatikan kepentingan jangka panjang seperti perencanaan; kurang mau bereksperimen dengan berbagai pendekatan penjualan karena ketergantungan mereka terhadap pendapatan komisi sehingga memaksa mereka untuk mendapatkan hasil-hasil dengan cepat.

Pandangan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah bahwa meskipun sistem kontrol perilaku tidak menekankan tenaga penjual untuk bekerja lebih keras, namun sistem ini memungkinkan bagi tenaga penjual untuk bekerja lebih keras. Memperhatikan temuan Srivastava et al. (2001) yang menyatakan bahwa pemberian feedback memungkinkan tenaga penjual untuk melakukan perbaikan-perbaikan sehingga memicu tenaga penjual untuk bekerja lebih keras. Karena itu, hubungan sistem kontrol perilaku dengan usaha kerja keras tenaga penjual dihipotesiskan sebagai berikut:

- H3 Sistem kontrol berbasis perilaku memiliki pengaruh positif terhadap usaha kerja keras tenaga penjual.

2.10.1.4. Sistem kontrol dan usaha kerja cerdas tenaga penjual

Sujan et al. (1988) mengemukakan bahwa metode yang sangat efektif untuk melakukan penjualan adalah melalui kontak dari seorang tenaga penjual dengan konsumen. Karena itu peningkatan efektivitas tenaga penjual selama interaksi dengan konsumen merupakan aspek penting dari tugas manajemen

penjualan. Temuan penelitian dari Weitz dan Sujan (1986) terhadap 2000 tenaga penjual yang bekerja pada lebih dari 200 perusahaan menunjukkan bahwa faktor kritis bagi peningkatan produktivitas tenaga penjual adalah dengan membuat tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas selama interaksi mereka dengan para konsumen.

Temuan penelitian dari Sujan dan Weitz (1987) menunjukkan bahwa tenaga penjual yang lebih produktif adalah mereka yang bekerja lebih cerdas. Secara spesifik, Sujan dan Weitz mengemukakan bahwa para tenaga penjual mempraktikkan teknik penjualan adaptif, yakni para tenaga penjual merubah pendekatan penjualan mereka dari satu konsumen ke konsumen lainnya. Pendekatan ini bertitik tolak dari suatu pandangan bahwa penjualan yang efektif menghendaki agar tenaga penjual peka terhadap kebutuhan dan keinginan para konsumen dan terhadap tuntutan-tuntutan dari lingkungan penjualan. Praktik penjualan adaptif ini memungkinkan tenaga penjual untuk menunjukkan sisi-sisi keunggulan dari penjualan personal dibandingkan dengan sarana-sarana komunikasi pemasaran lain seperti periklanan, penjualan melalui surat, dan kemasan.

Penelitian-penelitian yang berbasis sistem kontrol manajemen organisasi penjualan tidak secara eksplisit mengungkapkan isu usaha kerja dalam model sistem kontrol (misalnya, Oliver dan Anderson, 1994; Baldauf et al., 2001b).

Oliver dan Anderson(1994), misalnya, mengajukan isu usaha kerja dalam konteks penggunaan teknik penjualan (strategi keprilakuan) dan menemukan

kecendrungan tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas. Baldauf et al. (2001b) juga menemukan bahwa sistem kontrol berbasis perilaku berhubungan positif dengan teknik penjualan adaptif (serupa dengan kerja cerdas).

Sujan et al. (1988) mengemukakan bahwa manajemen penjualan dapat meningkatkan usaha kerja cerdas dari tenaga penjual, dan dari sini meningkatkan produktivitas tenaga penjual, di antaranya adalah melalui mekanisme pengarahan dan *feedback* yang diberikan oleh manajer penjualan. Menurut mereka pemberian *feedback* mengenai penyebab keberhasilan dari pada *feedback* mengenai hasil-hasil itu sendiri dapat membuat tenaga penjual untuk memusatkan perhatian yang lebih banyak pada muatan dari pekerjaan mereka. Karena itu *feedback* dapat mendorong kepentingan intrinsik di dalam pekerjaan, membuat pekerjaan menjadi menyenangkan, dan meningkatkan eksplorasi dan pengembangan ketrampilan-ketrampilan penjualan adaptif. Temuan penelitian dari Sujan et al. (1994) menunjukkan bahwa pemberian *feedback*, baik *feedback* positif maupun *feedback* negatif, berhubungan positif dengan usaha kerja cerdas dari tenaga penjual.

Menurut pandangan sistem kontrol perilaku tenaga penjual mendapat dorongan semangat dari manajemen untuk berlatih, belajar, dan mempraktikkan berbagai pendekatan pemecahan masalah (Oliver dan Anderson, 1994). Karena itu tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol perilaku lebih mungkin untuk mencurahkan usaha mereka pada aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan perencanaan penjualan dan

mempraktikkan teknik-teknik penjualan lebih cerdas. Hal ini dimungkinkan melalui fungsi pengarahan yang diberikan oleh para manajer penjualan, yang dengan aktif berpartisipasi dalam melatih tenaga penjual; meluangkan waktu untuk membimbing tenaga penjual; mendiskusikan penilaian kinerja bersama tenaga penjual; dan membantu para tenaga penjual mengembangkan potensi profesional mereka.

Pandangan yang dikemukakan untuk penelitian ini adalah bahwa sistem kontrol berbasis perilaku memungkinkan para tenaga penjual untuk menguasai berbagai jenis kecakapan penjualan, memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, dan kombinasi kecakapan dengan motivasi intrinsik memungkinkan tenaga penjual untuk mencurahkan pikiran dan usaha mereka untuk merancang strategi-strategi penjualan adaptif. Karena itu hubungan sistem kontrol berbasis perilaku dengan usaha kerja cerdas tenaga penjual secara formal diungkapkan dalam hipotesis berikut:

- H4 Sistem kontrol berbasis perilaku memiliki pengaruh positif terhadap usaha kerja cerdas tenaga penjual.

2.10.1.5. Sistem kontrol dan kinerja perilaku tenaga penjual

Secara konseptual kinerja tenaga penjual meliputi dua dimensi, yaitu: dimensi perilaku atau aktivitas yang dilaksanakan oleh tenaga penjual, dan dimensi hasil-hasil (misalnya, penjualan) yang dicapai dengan usaha-usaha

tenaga penjual. Ke dua dimensi kinerja ini oleh para peneliti lain didefinisikan sebagai kinerja perilaku dan kinerja hasil (Anderson dan Oliver, 1987; Behrman dan Perreault, 1982; Cravens et al., 1993).

Cravens et al. (1993) menggunakan ukuran kinerja perilaku dari dua konstruk yang saling berhubungan, yakni kinerja perilaku penjualan dan kinerja perilaku non penjualan. Mereka juga menggunakan skala kinerja yang digunakan oleh Behrman dan Perreault (1982) untuk mengukur lima dimensi kinerja tenaga penjual, yaitu penggunaan pengetahuan teknis, penyediaan informasi, pengendalian biaya, melakukan presentasi penjualan, dan pencapaian tujuan penjualan. Oliver dan Anderson (1994) menggunakan ukuran kinerja berupa perencanaan penjualan, aktivitas kunjungan penjualan, dan ratio waktu yang dicurahkan untuk aktivitas penjualan/aktivitas non penjualan. Baldauf et al. (2001b) menggunakan ukuran kinerja perilaku dari aktivitas-aktivitas tenaga penjual seperti pengetahuan teknis, penjualan adaptif, kerja tim, presentasi penjualan, perencanaan penjualan dan dukungan penjualan.

Temuan empirik dari Oliver dan Anderson (1994) meskipun telah menunjukkan bahwa akibat-akibat sistem kontrol terhadap kinerja perilaku telah sesuai dengan yang diprediksikan tetapi mereka tidak menemukan adanya hubungan yang berarti di antara keduanya. Misalnya, mereka tidak menemukan hubungan antara sistem kontrol perilaku dengan kinerja perencanaan penjualan dan dengan aktivitas kunjungan. Cravens et al. (1993) juga belum menemukan hubungan yang signifikan antara sistem kontrol

perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual, kecuali terhadap kinerja presentasi penjualan. Akan tetapi, beberapa penelitian terbaru mengenai sistem kontrol perilaku mulai menunjukkan dukungan yang kuat terhadap sistem tersebut. Penelitian Baldauf et al. (2001b) menunjukkan bahwa sistem kontrol perilaku berhubungan dengan semua dimensi kinerja perilaku, dan dengan demikian memberikan dukungan yang kuat terhadap sistem kontrol perilaku.

Para peneliti lain (misalnya, Piercy et al., 1999; Fang et al., 2005) juga menunjukkan hubungan yang semakin kuat antara sistem kontrol perilaku dan kinerja perilaku tenaga penjual.

Menurut Baldauf et al. (2001) relevansi dari konstruk kinerja perilaku berpangkal pada fakta bahwa tenaga penjual dapat melakukan kontrol yang lebih besar atas apa yang mereka kerjakan dibandingkan dengan hasil-hasil yang mereka capai. Anderson dan Oliver (1987) mengemukakan bahwa di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku tenaga penjual akan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan mereka yang bekerja di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis hasil jika input-input digunakan sebagai basis pengukuran kinerja.

Pandangan yang dikemukakan untuk penelitian ini adalah bahwa sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku memungkinkan tenaga penjual untuk mengembangkan potensi mereka sebagai tenaga profesional, bekerja berdasarkan rencana, menggunakan teknik-teknik penjualan yang lebih berorientasi konsumen, dan berorientasi pelayanan sehingga akan berkinerja

bagus pada dimensi-dimensi keperilakuan. Akumulasi dari penguasaan keterampilan dan kemampuan, motivasi untuk melayani kepentingan organisasi, dan orientasi kerja cerdas memberi jalan bagi tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi keperilakuan. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut ini.

H5 Sistem kontrol berbasis perilaku memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

2.10.1.6. Sistem kontrol dan kinerja hasil tenaga penjual

Para peneliti mendefinisikan kinerja hasil sebagai hasil-hasil yang dapat diatributkan kepada tenaga penjual (Baldauf et al., 2001b). Cravens et al. (1993) mengemukakan bahwa meskipun tenaga penjual memiliki lebih banyak kontrol atas aktivitas-aktivitas mereka dari pada hasil-hasil penjualan mereka namun mereka memberikan hasil-hasil yang dapat diatributkan kepada mereka. Termasuk dalam ukuran hasil adalah pencapaian kuota penjualan. Behrman dan Perreault (1982) mengukur kinerja hasil menggunakan skala pencapaian tujuan-tujuan penjualan.

Tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis perilaku meskipun diharapkan akan berkinerja baik pada dimensi keperilakuan tetapi mereka pada akhirnya harus memberikan kontribusi berupa hasil akhir kepada organisasi. Karena itu tenaga penjual harus pula menunjukkan kinerja bagus pada dimensi hasil. Akan tetapi, beberapa penelitian empirik yang dilakukan

para peneliti (misalnya, Oliver dan Anderson, 1994; Cravens et al., 1993) masih belum menemukan hubungan-hubungan yang berarti antara sistem kontrol dan kinerja hasil tenaga penjual. Namun demikian, beberapa penelitian terbaru (misalnya, Piercy et al., 1999; Baldauf et al., 2001b) membuktikan bahwa efek sistem kontrol terhadap kinerja hasil semakin kuat. Baldauf et al. (2001b) menemukan kontrol perilaku berhubungan signifikan pada dua sampel (USA dan eropa) dari penelitian mereka. Demikian juga dengan penelitian Piercy et al. (1999) yang menemukan dimensi-dimensi sistem kontrol, terutama dimensi pengarahan, penilaian, dan pengimbangan, berhubungan dengan kinerja hasil tenaga penjual. Akan tetapi, mereka tidak menemukan hubungan antara dimensi pemantauan terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Menurut pandangan sistem kontrol berbasis perilaku, tenaga penjual yang memiliki kecakapan yang lebih tinggi, motivasi yang tinggi, dan berbagai bentuk dukungan yang diberikan oleh menejemen memberikan jalan terbaik bagi mereka untuk memperoleh hasil-hasil yang lebih baik. Mekanisme pengarahan yang digunakan oleh manajer/supervisor penjualan, misalnya, memungkinkan tenaga penjual untuk mengembangkan potensi mereka sebagai tenaga penjual. Demikian juga dengan pengaturan imbalan dan berbagai bentuk kompensasi insentif yang didasarkan pada hasil-hasil penjualan memungkinkan tenaga penjual yang termotivasi untuk berusaha lebih keras dan memberikan kontribusi hasil bagi organisasi.

Akhirnya, Oliver dan Anderson (1994) mengemukakan bahwa setiap sistem memiliki kelebihan pada apa yang menjadi penekanannya dan memiliki kelemahan pada atribut-atribut yang oleh sistem tersebut dipandang sebagai kepentingan sekunder. Karena itu, mereka berpandangan bahwa sistem kontrol berbasis perilaku lebih akurat di dalam memprediksi kinerja perilaku dari pada kinerja hasil tenaga penjual. Sebaliknya, sistem kontrol berbasis hasil lebih akurat di dalam memprediksi kinerja hasil dari pada kinerja perilaku. Pandangan yang dikemukakan untuk penelitian ini adalah bahwa sistem kontrol berbasis perilaku juga memberikan kontribusi yang penting bagi peningkatan kinerja hasil tenaga penjual. Kinerja tenaga penjual yang lebih baik pada dimensi perilaku pada akhirnya harus membuahkan hasil yang berwujud seperti pencapaian kuota penjualan atau tujuan-tujuan finansial lainnya dari organisasi penjualan. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

- H6 Sistem kontrol berbasis perilaku memiliki pengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

2.10.1.7. Sistem kontrol dan perilaku disfungsional

Jaworski dan MacInnis (1989) mengemukakan bahwa meskipun sistem kontrol manajemen memiliki maksud utama untuk memberikan *feedback* yang dapat memajukan kinerja pegawai tetapi perilaku-perilaku disfungsional tertentu bisa terjadi akibat sistem kontrol yang digunakan. Namun demikian,

pandangan para ahli mengenai hubungan sistem kontrol dengan perilaku disfungsional hingga saat masih beragam dan, karena itu, belum konklusif. Para ahli masih berbeda pendapat mengenai efek-efek disfungsional dari sistem kontrol. Jaworski dan MacInnis (1989) enggan menghipotesiskan efek langsung sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional, sebaliknya mereka memperkirakan bahwa sistem kontrol memiliki hubungan negatif dengan perilaku disfungsional. Hasil kajian empirik dari Jaworski dan MacInnis (1989) meskipun menemukan hubungan yang sangat lemah antara sistem kontrol dan perilaku disfungsional tetapi hubungan yang ditemukan adalah negatif dan sesuai dengan arah yang diprediksikan.

Sebaliknya, Ramaswami (1996) termasuk di antara peneliti yang memiliki pandangan bahwa sistem kontrol berakibat negatif dalam bentuk perilaku disfungsional dari para pegawai. Ramaswami (1996) mendasari pandangannya dari teori kontrol tradisional yang menyatakan bahwa para pegawai bereaksi secara negatif terhadap sistem kontrol yang dipaksakan oleh manajemen. Hasil penelitian empirik dari Ramaswami (1996) menunjukkan bahwa baik kontrol hasil maupun kontrol perilaku berhubungan positif dengan perilaku disfungsional dari pegawai pemasaran. Temuan ini memperlihatkan bahwa para pegawai pemasaran merasa terancam oleh sistem kontrol sehingga mereka mengambil tindakan-tindakan untuk melayani kepentingan diri mereka sendiri. Dalam kasus sistem kontrol perilaku Ramaswami (1996) menyatakan bahwa sistem tersebut bisa membuat pegawai kehilangan keleluasaan (*discretion*) dan

keluwesan dan menimbulkan persepsi bahwa mereka tidak dipercayai.

Selanjutnya, Ramaswami menyatakan bahwa keputusan imbalan dari ukuran-ukuran sistem kontrol perilaku adalah rentan terhadap bias pribadi dari para supervisor, karena penilaian kepenyeliaan mengenai seberapa baik pegawai melaksanakan tugas-tugas adalah subyektif (Anderson dan Oliver, 1987).

Pandangan sistem kontrol menyatakan bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis perilaku memiliki komitmen yang lebih tinggi, setia untuk melayani kepentingan keagenan dari pada kepentingan diri sendiri, dan lebih puas dengan pekerjaannya (Cravens, et al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994). Jadi sistem ini kurang mungkin untuk membuat tenaga penjual berperilaku disfungsional. Penalarannya adalah bahwa melalui penyeliaan ketat yang diberikan oleh sistem kontrol perilaku memungkinkan para penyelia lebih banyak melakukan kontak dan berkomunikasi aktif dengan tenaga penjual, memantau aktivitas tenaga penjual ketika melakukan pendampingan penjualan, dan mendiskusikan penilaian kinerja. Karena itu, tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku kurang mungkin untuk menunjukkan perilaku disfungsional.

Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut ini.

- H7 Sistem kontrol berbasis perilaku memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku disfungsional tenaga penjual.

2.10.2. Sistem Kontrol, Mediator, dan Kinerja Perilaku

Karakteristik tenaga penjual yang meliputi kecakapan profesional, motivasi, dan usaha kerja dipostulatkan sebagai mediator-mediator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja perilaku tenaga penjual (proposisi 2).

2.10.2.1. Kecakapan profesional sebagai mediator

Aliran riset berbasis kinerja tenaga penjual (misalnya, Walker, Churchill, dan Ford, 1977, 1979; Churchill, Ford, dan Walker, 1981; Johnston dan Marshall, 2003) telah lama mengenali keterampilan tenaga penjual sebagai determinan penting dari kinerja tenaga penjual di samping motivasi, persepsi peran, dan kemampuan (*aptitude*). Para ahli seperti Walker, Churchill, dan Ford (1977) mengajukan sebuah model determinan kinerja, yang dikenal sebagai WCF model. Mereka mengelompokkan riset kinerja tenaga penjual menjadi lima kategori, yaitu: motivasi, kemampuan penjualan, ketrampilan penjualan, kejelasan peran, dan variabel-variabel personal, organisasi, dan lingkungan. Hasil-hasil penelitian Churchill et al. (1985) menunjukkan bahwa ketrampilan penjualan merupakan variabel terpenting kedua dari ke lima variabel determinan kinerja penjualan.

Akan tetapi, hingga saat ini riset yang menaruh perhatian di dalam menguji konstruk ketrampilan penjualan masih sangat sedikit. Rentz et al. (2002) mengemukakan bahwa ketrampilan penjualan pada hakekatnya melibatkan pengetahuan mengenai bagaimana melakukan hal-hal tertentu, sering dirujuk sebagai pengetahuan prosedural, dan mengetahui akan hal-hal

tertentu, kadang dirujuk sebagai pengetahuan deklaratif (Szymanski, 1988). Hasil penelitian Rentz et al. (2002) menemukan bahwa kecakapan penjualan berhubungan dengan hasil-hasil penjualan secara menyeluruh. Namun demikian, dukungan teoretik atas hubungan tersebut diberikan oleh Plank dan Reid (1994) yang memformulasikan bahwa kecakapan berhubungan dengan kinerja perilaku tenaga penjual.

Rentz et al.(2002) mengemukakan pandangan bahwa meskipun diharapkan hubungan positif antara kecakapan dan kinerja penjualan tetapi harus pula diingat bahwa kinerja merupakan sebuah akibat dari banyak variabel, termasuk tidak hanya ketrampilan, tetapi juga motivasi, kejelasan peran, penugasan wilayah, dukungan manajemen, dan banyak variabel lainnya. Dengan kata lain, ketrampilan atau kecakapan tidak otomatis menciptakan kinerja yang efektif tetapi juga tergantung dari anteseden-anteseden kinerja lainnya.

Model determinan kinerja dari WCF mengemukakan bahwa ke empat variabel-variabel determinan kinerja tenaga penjual (motivasi, ketrampilan, kemampuan, dan persepsi peran) sebelumnya dipengaruhi oleh variabel-variabel personal, keorganisasian, dan lingkungan. Di antara variabel keorganisasian yang berperan penting di dalam model mereka adalah budaya perusahaan, supervisi dan mekanisme dukungan. Model WCF ini mengindikasikan adanya mekanisme mediator dalam hubungan kinerja dengan variabel-variabel antesedennya. Misalnya, variabel supervisi (serupa dengan kontrol perilaku)

diformulasikan mempengaruhi kinerja tenaga penjual melalui ke empat variabel-variabel determinan kinerja, termasuk di dalamnya adalah ketrampilan penjualan.

Dengan memperhatikan peran penting dari variabel kecakapan profesional yang dikemukakan para ahli di atas, maka adalah relevan untuk melibatkan variabel kecakapan profesional sebagai mediator di dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Argumentasi teoretik yang dapat diberikan adalah bahwa tenaga penjual yang bekerja di dalam organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku akan memiliki berbagai jenis kecakapan penjualan yang diperlukan. Penguasaan kecakapan penjualan memungkinkan tenaga penjual untuk senantiasa siap menghadapi aktivitas-aktivitas penjualan yang dibebankan kepada mereka dan berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan, misalnya dalam penggunaan pengetahuan teknis dan presentasi penjualan. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

H8 Kecakapan profesional tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual.

2.10.2.2. Motivasi kerja sebagai mediator

Sejumlah kajian teoretik yang berbasis kinerja mengemukakan bahwa motivasi merupakan di antara determinan penting dari kinerja tenaga penjual (Walker, Churchill, dan Ford, 1979; Churchill et al., 1981, 1985; Plank dan Reid, 1994; Johnston dan Marshall, 2003). Model kinerja penjualan yang dikembangkan oleh WCF (1979) adalah berbasis pada teori

motivasi pengharapan. Model WCF menjelaskan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh lima set variabel, termasuk di dalamnya adalah motivasi tenaga penjual.

Dukungan terhadap hubungan motivasi dengan kinerja tenaga penjual juga diberikan oleh beberapa ahli dalam beberapa penelitian empirik (misalnya, Ingram et al., 1989; Brown dan Peterson, 1994; Menguc, 1995; McCloy, Campbell, dan Cudeck, 1994). Satu-satunya penelitian (Ingram et al., 1989) yang secara spesifik menunjuk pada kinerja perilaku memberikan dukungan bagi hubungan motivasi intrinsik dan ekstrinsik terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Dukungan teoretik juga diberikan oleh Plank dan Reid (1994) yang menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan kinerja keprilakuan, misalnya kinerja interaksi konsumen (presentasi penjualan).

Pandangan sistem kontrol yang dikemukakan oleh Anderson dan Oliver (1987) menyatakan bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku akan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, motivasi pengakuan, dan termotivasi untuk melayani kepentingan keagenan penjualan. Penalaran yang digunakan mereka adalah bahwa perusahaan memberikan perlindungan bagi tenaga penjual dari risiko, dan dengan pemantauan aktif, membentuk ikatan komunikasi yang kuat antara organisasi dengan tenaga penjual. Pandangan ini mendapat dukungan empirik dari beberapa peniliti (misalnya, Cravens et al., 1993; Anderson dan Oliver, 1994; Baldauf et al., 2001b) yang secara konsisten menemukan hubungan-hubungan yang kuat antara motivasi, terutama motivasi intrinsik, dengan sistem kontrol perilaku

Pandangan yang dikemukakan untuk penelitian ini adalah mengacu dari ke dua aliran riset yang dikemukakan di atas. Hasil sintesis terhadap ke dua aliran riset tersebut menunjukkan peran penting dari motivasi tenaga penjual, yakni sebagai determinan penting dari kinerja perilaku dan sebagai akibat penting dari sistem kontrol berbasis perilaku. Jadi, sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku memungkinkan tenaga penjual untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan dengan motivasi yang tinggi memungkinkan tenaga penjual untuk mencurahkan usaha kerja pada dimensi-dimensi keprilakuan. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

H9 Motivasi tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol perilaku dengan

kinerja perilaku tenaga penjual.

2.10.2.3. *Kerja keras sebagai mediator*

Srivastava et al. (2001) secara spesifik membedakan usaha kerja ke dalam dimensi kualitatif dan dimensi kuantitatif, yang serupa dengan pembedaan yang digunakan oleh Sujan et al. (1994) mengenai kerja cerdas dan kerja keras. Menurut mereka, pada level yang paling mendasar tenaga penjual memberikan kontribusi dalam bentuk dua sumberdaya kepada organisasi, yaitu berupa waktu dan usaha. Tenaga penjual juga memberikan kontribusi dalam bentuk pengetahuan dan pengalaman. Kajian yang dilakukan Srivastava et al. (2001) lebih memusatkan perhatian pada usaha kerja keras, yang merupakan dimensi kuantitatif dari usaha kerja. Mereka selanjutnya mendefinisikan usaha kerja dari segi lama waktu yang dicurahkan oleh tenaga penjual pada aktivitas-aktivitas kerja dan intensitas dengan mana aktivitas-aktivitas tersebut dilaksanakan.

Menurut Srivastava et al. (2001) terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kuantitas usaha kerja, di antaranya adalah: karakteristik organisasi, karakteristik hubungan antara individu dengan peran jabatan, dan karakteristik individual. Di antara karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kuantitas usaha tenaga penjual adalah perilaku kepemimpinan seperti pemberian *feedback* dan mekanisme imbalan. *Feedback* memberikan tenaga penjual informasi yang dapat digunakan untuk menyesuaikan perilaku-perilaku mereka dalam arah-arrah yang konsisten dengan pengharapan manajerial. Hasil penelitian dari Srivastava et al. (2001) menunjukkan bahwa pemberian *feedback*, terutama *feedback* negatif, berhubungan dengan kuantitas usaha dari tenaga penjual.

Para ahli lainnya (misalnya, Sujan et al., 1994) mengemukakan bahwa baik kerja cerdas maupun kerja keras berhubungan dengan kinerja tenaga penjual tetapi pengaruh kerja cerdas adalah lebih besar dibandingkan dengan pengaruh kerja keras. Para peneliti lain (misalnya, Brown dan Peterson, 1994; Menguc, 1996) menemukan hubungan yang kuat antara usaha kerja dengan kinerja tenaga penjual. Selanjutnya, penelitian Sujan et al. (1994) juga menemukan

bahwa usaha kerja keras dari tenaga penjual dipengaruhi oleh pemberian *feedback*, baik *feedback* positif maupun *feedback* negatif. Akan tetapi, penelitian-penelitian mereka tidak secara spesifik membedakan kinerja dari segi perilaku dan hasil, melainkan menggunakan kinerja sebagai sebuah konstruk global yang diukur dari segi perilaku maupun hasil yang disumbangkan oleh tenaga penjual kepada organisasi.

Pandangan yang dikemukakan untuk penelitian ini adalah bahwa usaha kerja keras dari tenaga penjual dapat memediasi hubungan antara sistem kontrol perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual, tetapi peran usaha kerja keras tidak lah sebesar peran yang diberikan oleh usaha kerja cerdas. Hasil sistesis terhadap ke dua aliran riset yang dikemukakan di atas juga memperlihatkan peran yang cukup penting dari konstruk kerja keras sebagai determinan kinerja tenaga penjual dan sebagai akibat dari sistem kontrol, terutama pemberian *feedback*. Logika praktis menyatakan bahwa semakin keras seseorang bekerja semakin baik hasil yang dicapai. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut:

- H10 Usaha kerja keras tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual.

2.10.2.4. Kerja cerdas sebagai mediator

Aliran-aliran riset yang berbasis kinerja tenaga penjual pada umumnya memberikan dukungan terhadap hubungan usaha kerja dengan kinerja tenaga penjual (misalnya, Brown dan Peterson, 1994; Sujan et al., 1994; Menguc, 1995), namun kajian-kajian ini tidak membedakan kinerja keperilakuan dan kinerja hasil melainkan sebagai sebuah konstruk global. Kajian Ingram et al.(1989) adalah satu-satunya yang mengkaitkan usaha kerja dan kinerja perilaku dan menemukan hubungan yang sangat signifikan. Kajian Sujan et al. (1994) yang membedakan kerja keras dan kerja cerdas menemukan bahwa baik kerja keras maupun kerja cerdas memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

Sebaliknya, aliran riset yang berbasis sistem kontrol manajemen penjualan mengemukakan isu usaha kerja dalam konteks teknik penjualan yang digunakan, yakni teknik penjualan cerdas(Oliver dan Anderson, 1994), penjualan adaptif (Piercy et al., 1999; Baldauf et al., 2001b). Hasil-hasil penelitian mereka menemukan hubungan-hubungan yang signifikan antara sistem kontrol dengan dimensi-dimensi usaha kerja.

Akan tetapi, meskipun pentingnya usaha kerja telah ditemukan pada ke dua aliran riset di atas namun penelitian empirik mengenai peran mediasi dari usaha kerja dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual hingga sekarang masih sangat terbatas. Kajian Challagalla dan Shervani (1996), misalnya, menemukan variabel persepsi peran sebagai mediator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja dan kepuasan

kerja tenaga penjual, dan menyarankan untuk mengkaji variabel lain seperti usaha kerja sebagai mediator penting.

Pandangan sistem kontrol (Anderson dan Oliver, 1987) menyatakan bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku adalah lebih mungkin untuk menggunakan teknik “penjualan cerdas” dan “terbuka”. Argumentasi yang digunakan mereka adalah bahwa penguasaan kecakapan dan motivasi intrinsik yang tinggi dari tenaga penjual mendorong tenaga penjual untuk menggunakan teknik-teknik penjualan cerdas. Hasil penelitian dari Oliver dan Anderson (1994) menunjukkan bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis perilaku cenderung menunjukkan usaha ke arah kerja cerdas dari pada usaha kerja keras.

Pandangan yang dikemukakan untuk penelitian ini adalah bahwa usaha kerja cerdas akan memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dan kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil sintesis terhadap ke dua aliran riset yang dikemukakan di atas menunjukkan peran penting dari variabel usaha kerja cerdas sebagai determinan kinerja (terutama kajian Sujana et al., 1994) dan sebagai akibat penting dari sistem kontrol berbasis perilaku. Jadi, sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku adalah lebih mungkin untuk meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual melalui pengaruhnya terhadap usaha kerja cerdas dari tenaga penjual. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

H11 Usaha kerja cerdas tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual.

2.10.3. Sistem Kontrol, Mediator, dan Kinerja Hasil

2.10.3.1. *Kecakapan profesional sebagai mediator*

Tenaga penjual pada akhirnya harus memberikan kontribusi berupa hasil akhir seperti penjualan dan laba bagi perusahaan. Penguasaan berbagai jenis ketrampilan penjualan merupakan jalan terbaik bagi tenaga penjual untuk mencapai hasil-hasil akhir dimaksud. Temuan-temuan yang tidak diharapkan mengenai efek-efek sistem kontrol terhadap kinerja hasil juga mengindikasikan bahwa sistem tersebut bekerja dengan mekanisme mediator. Untuk mengungkap isu mediator dari kecakapan profesional tenaga penjual dilakukan sintesis terhadap dua aliran riset yang berbeda, yakni aliran riset yang berbasis kinerja dan aliran riset yang berbasis sistem kontrol untuk melihat peran dari konstruk

tersebut sebagai determinan penting kinerja dan sebagai akibat penting dari sistem kontrol berbasis perilaku.

Sejumlah penelitian yang berbasis kinerja tenaga penjual menunjukkan bahwa ketrampilan penjualan merupakan determinan penting dari kinerja tenaga penjual (misalnya, Churchill et al., 1981; Johnston dan Marshall, 2003; Rentz et al., 2002) Hasil penelitian empirik dari Rentz et al. (2001) menunjukkan bahwa kecakapan tenaga penjual yang berupa ketrampilan interpersonal, ketrampilan kepenjualan, dan pengetahuan teknis, berhubungan dengan kinerja pencapaian kuota penjualan (ukuran kinerja hasil).

Pandangan sistem kontrol menyatakan bahwa tenaga penjualan yang bekerja di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku akan memiliki pengetahuan produk, pengetahuan perusahaan, keahlian penjualan yang terpadu sehingga membuat tenaga penjual memiliki kompetensi profesional.

Hasil penelitian empirik dari Oliver dan Anderson (1994) ternyata tidak menemukan hubungan antara sistem kontrol perilaku dengan pengetahuan produk/perusahaan, tetapi menemukan hubungan yang signifikan dengan keahlian/kecakapan penjualan. Kajian Cravens et al. (1993) menemukan hubungan yang signifikan antara sistem kontrol perilaku dengan kecakapan profesional tenaga penjual. Kajian Baldauf et al. (2001b) tidak menemukan hubungan antara sistem kontrol dengan kecakapan profesional pada satu sampel(UK), tetapi menemukan hubungan yang signifikan pada sampel lainnya (USA).

Pandangan yang dikemukakan untuk penelitian ini adalah bahwa kecakapan profesional merupakan mediator penting dalam hubungan sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual. Argumentasi yang dapat diberikan adalah bahwa tenaga penjual yang bekerja di dalam organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku akan memiliki berbagai jenis kecakapan penjualan yang diperlukan. Penguasaan kecakapan penjualan memungkinkan tenaga penjual untuk senantiasa siap menghadapi aktivitas-aktivitas penjualan yang dibebankan kepada mereka dan berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan maupun pada dimensi hasil.

Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

H12 Kecakapan profesional tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual.

2.10.3.2. Motivasi sebagai mediator

Hasil-hasil penelitian empirik dalam wilayah riset yang berbasis kinerja secara konsisten telah menemukan hubungan yang signifikan antara motivasi dan kinerja tenaga penjual (misalnya, Ingram et al., 1989; Churchill, Ford, dan Walker; 1981; Brown dan Peterson, 1994; Menguc, 1996; McCloy, Campbell, dan Cudeck, 1994). Kajian Ingram et al. (1989) menemukan baik motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik berhubungan positif dengan kinerja hasil tenaga penjual. Selanjutnya, Brown dan Peterson (1994) dan Menguc (1996) menemukan bahwa motivasi perkompentisian dari tenaga penjual berhubungan langsung dengan kinerja hasil tenaga penjual sedang motivasi instrumentalitas berhubungan dengan kinerja dengan terlebih dahulu mempengaruhi usaha kerja dari tenaga penjual.

Sejumlah penelitian dalam wilayah sistem kontrol berbasis perilaku juga telah menemukan bahwa motivasi tenaga penjual sebagai akibat penting dari sistem kontrol berbasis perilaku (misalnya, Piercy et al., 1999; Baldauf et al., 2001b). Mereka menemukan peran penting dari konstruk motivasi dalam hubungannya dengan kinerja tenaga penjual maupun dalam hubungannya dengan sistem kontrol perilaku. Oliver dan Anderson (1994) tidak menemukan hubungan antara sistem kontrol perilaku dengan motivasi ekstrinsik, menemukan hubungan yang lemah dengan motivasi intrinsik tenaga penjual, tetapi menemukan hubungan yang kuat dengan motivasi melayani keagenan penjualan.

Temuan yang tidak diharapkan dari hubungan sistem kontrol dengan kinerja hasil juga mengindikasikan bahwa sistem tersebut dimediasi oleh variabel lain, di antaranya adalah oleh motivasi tenaga penjual. Jadi, sistem kontrol perilaku lebih mungkin membuat tenaga penjual memiliki motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik yang tinggi dan selanjutnya mempengaruhi kinerja perilaku maupun kinerja hasil tenaga penjual. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

H13 Motivasi tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual.

2.10.3.3. Kerja keras sebagai mediator

Penelitian empirik mengenai usaha kerja kuantitatif atau serupa dengan konsep kerja keras dikemukakan dalam beberapa penelitian (misalnya, Brown dan Peterson, 1994; Menguc, 1996; Srivastava et al., 2001). Hasil penelitian dari Brown dan Peterson (1994) terhadap 380 tenaga penjual langsung yang bekerja pada sebuah perusahaan yang menjual lini produk tahan lama (*durable product*) berbasis *door-to-door* di USA menemukan hubungan yang sangat signifikan antara usaha kerja dengan kinerja tenaga penjual. Mereka juga menemukan bahwa usaha kerja dipengaruhi oleh motivasi, terutama motivasi instrumentalitas, dan kejelasan peran. Penelitian serupa yang merupakan replikasi dari penelitian Brown dan Peterson(1994)

dilakukan oleh Menguc (1996) yang melakukan survei terhadap 432 tenaga penjual dari delapan perusahaan industri besar di Turki dan menemukan pula bahwa usaha kerja berhubungan sangat signifikan dengan kinerja tenaga penjual. Menguc (1996) juga menemukan bahwa usaha kerja dipengaruhi motivasi bersaing, motivasi instrumentalitas, dan kejelasan peran.

Penelitian yang dilakukan oleh Srivastava et al. (2001) secara spesifik mengkaji anteseden-anteseden dari usaha kerja dari dimensi kuantitatif. Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi usaha kerja tenaga penjual adalah variabel-variabel individu seperti penguasaan diri dan lokus kontrol, variabel-variabel keorganisasian seperti keterlibatan, tantangan, dan kepuasan, dan variabel-variabel kepenyeliaan seperti pemberian *feedback* positif dan *feedback* negatif. Srivastava et al. (2001) juga memberikan pandangan bahwa usaha kerja keras merupakan ramuan yang sangat penting yang dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan penjualan. Mereka menyatakan bahwa usaha kerja merupakan aspek yang dapat dikendalikan oleh tenaga penjual dan karena itu para tenaga penjual dapat mengatur intensitas dengan mana mereka melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. Sebaliknya, mereka menyatakan bahwa hasil penjualan tidak sepenuhnya berada di bawah kontrol tenaga penjual individual tetapi juga bisa disebabkan oleh kondisi-kondisi pasar. Meskipun demikian, mereka mengemukakan pandangan bahwa tenaga penjual yang mencurahkan usaha lebih keras juga harus menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pandangan sistem kontrol berbasis perilaku tidak secara spesifik mengangkat isu usaha kerja keras di dalam model sistem kontrol. Sebaliknya, pandangan sistem kontrol berbasis perilaku lebih menekankan kepada tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas. Karena itu, penelitian-penelitian empirik dalam wilayah sistem kontrol berbasis perilaku tidak ditemukan adanya konstruk usaha kerja keras. Namun demikian, penelitian empirik yang memusatkan perhatian pada praktik kepenyeliaan yang menggunakan variabel *feedback* (dimensi spesifik dari kontrol) telah menunjukkan bukti bahwa variabel tersebut berperan di dalam meningkatkan usaha kerja keras tenaga penjual. Pandangan yang dikemukakan untuk

penelitian ini adalah bahwa usaha kerja keras di samping usaha kerja cerdas dari tenaga penjual akan memediasi hubungan sistem kontrol perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual.

Penalaran ini akhirnya menjurus pada hipotesis berikut:

- H14 Usaha kerja keras tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual.

2.10.3.4. Kerja cerdas sebagai mediator

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Weitz et al. (1986) terhadap 2000 tenaga penjual yang bekerja pada lebih dari 200 perusahaan menunjukkan bahwa faktor kunci bagi peningkatan produktivitas tenaga penjual adalah dengan membuat tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas selama melakukan interaksi dengan para konsumen. Selanjutnya, studi yang dilakukan oleh Weitz dan Spiro (1986) terhadap 268 tenaga penjual yang dikaryakan oleh sebuah perusahaan peralatan medis memberikan konfirmasi bahwa kemampuan tenaga penjual untuk menyesuaikan presentasi penjualan guna memenuhi kebutuhan dari situasi penjualan berhubungan signifikan dengan kinerja. Sujan (1986) juga melakukan survei terhadap 1.283 tenaga penjual dari 123 perusahaan dan menemukan bahwa para tenaga penjual lebih termotivasi untuk meragamkan metode penjualan mereka dengan melakukan tindakan adaptif dan belajar dari pengalaman mereka.

Sujan et al. (1994) melakukan survei terhadap 190 tenaga penjual yang bekerja pada delapan industri yang berbeda, yakni perawatan kesehatan dan penyiaran, dan menemukan bahwa baik kerja cerdas maupun kerja keras meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hasil-hasil penelitian dalam wilayah sistem kontrol (misalnya, Piercy et al., 1999; Baldauf et al., 2001b) menunjukkan bahwa sistem kontrol berbasis perilaku berhubungan dengan penjualan adaptif.

Menurut pandangan sistem kontrol, tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku menunjukkan kecenderungan untuk berusaha lebih cerdas dibandingkan dengan kerja keras (Oliver dan Anderson (1994)). Temuan-temuan yang tidak diharapkan dari efek-efek kontrol terhadap kinerja mengindikasikan bahwa sistem tersebut bekerja melalui mekanisme mediator, di antaranya adalah melalui curahan usaha dari tenaga penjual. Jadi, dalam sistem kontrol yang berbasis perilaku, tenaga penjual lebih mungkin mengerahkan level usahanya untuk bekerja lebih cerdas untuk selanjutnya mempengaruhi kinerja hasil. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

- H15 Usaha kerja cerdas tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual.

2.10.4. Mediator Berjenjang

Para ahli mengemukakan bahwa sistem kontrol tidak otomatis meningkatkan kinerja melainkan melalui sejumlah variabel lain yang bertindak sebagai mediator (Locke dan Latham, 1990; Challagalla dan Shervani, 1996). Mereka juga mengemukakan bahwa lebih banyak pengetahuan diperlukan sebelum efek kontrol dapat sepenuhnya diprediksi. Pandangan-pandangan ini menunjukkan bahwa mekanisme mediasi di dalam model sistem

kontrol tidaklah sederhana melainkan melalui suatu mekanisme yang kompleks yang melibatkan banyak variabel di dalam rangkaian hubungan berjenjang. Penelitian ini mengajukan karakteristik tenaga penjual berupa kecakapan profesional, motivasi kerja, dan usaha kerja sebagai variabel-variabel yang secara bersama-sama memainkan peran penting di dalam memediasi hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Penalarannya adalah bahwa tenaga penjual yang memiliki kecakapan yang memadai akan lebih mungkin untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi. Selanjutnya, kecakapan dan motivasi kerja yang tinggi memungkinkan tenaga penjual untuk mencurahkan segenap usahanya untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas kerja yang diperlukan, baik dalam bentuk kerja cerdas maupun dalam bentuk kerja keras. Karena itu, mekanisme hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual harus dimediasi secara bersama-sama oleh ke tiga karakteristik tenaga penjual tersebut.

2.10.4.1. Kecakapan profesional dan Motivasi

Kajian teoretik dari Anderson dan Oliver (1987) menyatakan bahwa sistem kontrol perilaku memungkinkan tenaga penjual untuk memiliki kecakapan profesional yang memadai, dan penguasaan kecakapan ini memungkinkan mereka untuk termotivasi secara intrinsik. Karena itu, hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual dapat pengaruhi oleh mediator ganda, yakni melalui hubungan antara kecakapan profesional dan motivasi tenaga penjual. Penguasaan berbagai jenis ketrampilan penjualan dan berbagai pengetahuan teknis penjualan yang dimiliki oleh tenaga penjual merupakan bentuk imbalan intrinsik yang didapat oleh tenaga penjual. Penguasaan kecakapan penjualan memungkinkan tenaga penjual untuk memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam menghadapi berbagai tugas-tugas penjualan yang diperlukan. Kepercayaan diri yang tinggi dari tenaga penjual memungkinkan mereka untuk melibatkan diri secara aktif di dalam pekerjaan, menyenangkan pekerjaan mereka, memiliki perasaan tumbuh dan berkembang dengan pekerjaan, dan lebih kreatif di dalam melaksanakan berbagai tugas-tugas penjualan.

Pandangan di atas menunjukkan bahwa variabel-variabel karakteristik tenaga penjual yang berupa kecakapan dan motivasi adalah saling melengkapi di dalam mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual. Akumulasi kecakapan dan motivasi memungkinkan tenaga penjual untuk mencurahkan usahanya guna berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan maupun pada dimensi hasil. Pandangan yang dikemukakan untuk penelitian ini adalah bahwa sistem kontrol berbasis perilaku akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual melalui sebuah mekanisme tidak langsung yang berjenjang, yakni sistem kontrol berbasis perilaku mempengaruhi kecakapan profesional, selanjutnya mempengaruhi motivasi, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjual. Memperhatikan hubungan yang saling terkait antara kecakapan dan motivasi tenaga penjual dan peran penting dari ke dua karakteristik tenaga penjual tersebut dalam sistem kontrol perilaku serta pentingnya ke dua karakteristik tersebut dalam memacu kinerja tenaga penjual, maka diajukan hipotesis berikut.

H16 Kecakapan profesional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi tenaga penjual.

2.10.4.2. Motivasi dan Kerja Keras

Kajian Brown dan Peterson (1994) dan kajian replikasinya yang dilakukan oleh Menguc(1995) dengan jelas mengungkap keterkaitan yang kuat

dalam hubungan-hubungan antara motivasi, usaha kerja, dan kinerja tenaga penjual. Kajian Brown dan Peterson (1994) menemukan hubungan yang kuat antara motivasi instrumentalitas dengan usaha kerja tenaga penjual. Temuan mereka juga menunjukkan bahwa usaha kerja memediasi hubungan antara motivasi instrumentalitas dan kinerja tenaga penjual. Kajian replikasi yang dilakukan oleh Menguc (1995) lebih memperjelas hubungan antara motivasi dan usaha kerja dan dengan kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian Menguc(1995) menemukan motivasi, baik motivasi instrumentalitas maupun motivasi perkompentisian berhubungan kuat dengan usaha kerja tenaga penjual dan menemukan pula bahwa hubungan ke dua dimensi motivasi tersebut memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja tenaga penjual yang dimediasi oleh usaha kerja. Penelitian lainnya mengenai hubungan motivasi, usaha kerja, dan kinerja dikemukakan oleh Ingram, Lee, dan Skinner (1989). Hasil penelitian mereka menemukan bahwa motivasi, terutama motivasi ekstrinsik berpengaruh terhadap usaha kerja tenaga penjual untuk selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja.

Temuan-temuan dari para peneliti di atas adalah konsisten dengan pandangan yang dikemukakan oleh para peneliti sebelumnya (misalnya, Naylor, Pritchard, dan Ilgen, 1980; Walker, Churchill, dan Ford, 1977), yang secara tipikal mengemukakan model bahwa usaha kerja memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja. Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Ilgen dan Klein

(1988), yang menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah anteseden penting dari usaha kerja. Srivastava et al. (2001) mengemukakan bahwa para manajer penjualan dapat mengatur usaha tenaga penjual dengan mempengaruhi motivasi tenaga penjual. Dari sini terlihat jelas bahwa usaha kerja merupakan sebuah mekanisme melalui mana motivasi diterjemahkan ke dalam penyelesaian pekerjaan. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

H17 Motivasi tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap usaha kerja keras tenaga penjual.

2.10.4.3. Motivasi dan Kerja Cerdas

Beberapa kajian (misalnya, Brown dan Peterson, 1994; Ingram, Lee, dan Skinner, 1989; Menguc, 1995; Srivastava, 2001) mengemukakan hubungan motivasi dengan usaha, di mana motivasi mendahului usaha kerja. Mereka mengemukakan pandangan yang menyatakan terdapatnya peran mediasi di dalam hubungan motivasi dengan kinerja tenaga penjual, yakni melalui usaha kerja dari tenaga penjual.

Pandangan-pandangan yang dikemukakan oleh para peneliti di atas tidak secara spesifik membedakan usaha kerja dari dimensi kerja cerdas maupun dimensi kerja keras. Akan tetapi, bila diperhatikan definisi usaha kerja yang dikemukakan oleh para peneliti di atas, misalnya Brown dan Peterson(1994), yang menyatakan usaha kerja sebagai “jumlah waktu yang dicurahkan dan

intensitas aktivitas kerja”, menunjuk pada konsep usaha kerja keras. Sujan et al. (1988) mengemukakan bahwa kebanyakan prinsip yang mendasari program motivasi yang banyak dipraktikkan adalah dirancang untuk memotivasi tenaga penjual untuk bekerja lebih keras, yakni mencurahkan lebih banyak waktu untuk melakukan penjualan, melakukan lebih banyak kunjungan penjualan, dan menghabiskan lebih banyak usaha dalam berhubungan dengan konsumen.

Pandangan Sujan et al. (1998) adalah bertentangan dengan prinsip-prinsip pemotivasian yang selama ini banyak dipraktikkan, yakni yang membuat tenaga penjual bekerja lebih keras. Mereka sebaliknya mengemukakan pandangan bahwa kinerja dari para tenaga penjualan keindustrian adalah lebih berhubungan dengan aspek apa yang dikerjakan oleh tenaga penjual dibandingkan dengan aspek seberapa keras mereka bekerja. Mereka selanjutnya mengemukakan pandangan mengenai motivasi yang dapat mengarahkan tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas dan menyebutnya sebagai “pemotivasian tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas”. Program-program manajemen penjualan yang memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja lebih cerdas akan mengakibatkan perkembangan yang cepat dalam basis pengetahuan tenaga penjual dan praktik mengenai penjualan adaptif.

Pandangan sistem kontrol mengemukakan bahwa tenaga penjual yang bekerja pada organisasi yang menggunakan sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku akan memiliki kecakapan profesional yang tinggi, dan penguasaan

kecakapan merupakan bentuk imbalan intrinsik yang dapat memacu motivasi intrinsik. Akumulasi kecakapan dan motivasi yang dimiliki oleh tenaga penjual memungkinkan mereka untuk mencurahkan pemikiran mereka untuk menggunakan berbagai teknik penjualan cerdas dan memberikan kontribusi bagi kinerja tenaga penjual. Program manajemen penjualan yang mengarahkan tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas memungkinkan tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan maupun dimensi hasil.

Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

H18 Motivasi tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap usaha kerja cerdas tenaga penjual.

2.10.4.3. Kerja Keras dan Kerja Cerdas

Pembedaan usaha kerja dari dimensi kerja keras dan dimensi kerja cerdas secara tegas dikemukakan oleh Sujan et al. (1994). Mereka mendefinisikan kerja cerdas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan mengenai situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan tersebut dalam berbagai situasi penjualan; sedangkan kerja keras merupakan keseluruhan usaha yang dicurahkan oleh tenaga penjual pada pekerjaan mereka. Pandangan ini mengemukakan bahwa kerja keras dan kerja cerdas merupakan dua hal yang berbeda, namun ke duanya bukan merupakan sesuatu yang *mutually exclusive* melainkan sesuatu yang saling melengkapi dalam arti tenaga penjual dapat memiliki satu atau ke duanya secara bersamaan (Srivastava et al., 2001).

Hasil penelitian empirik yang dilakukan oleh Sujan et al. (1994) menemukan hubungan yang kuat antara usaha kerja keras dan usaha kerja cerdas. Mereka juga menemukan bahwa usaha kerja keras dan usaha cerdas berhubungan positif dengan kinerja tenaga penjual dengan besaran hubungan yang hampir sama. Akan tetapi, Sujan et al. (1994), dalam penelitian mereka, tidak menjelaskan hubungan kausalitas antara usaha kerja keras dan usaha kerja cerdas, melainkan sebagai hubungan korelasional.

Pandangan sistem kontrol mengemukakan bahwa tenaga penjual yang bekerja dalam organisasi yang menggunakan sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku lebih diarahkan agar tenaga penjual bekerja lebih cerdas dari pada bekerja lebih keras (Anderson dan Oliver, 1987). Hasil penelitian dari Oliver dan Anderson (1994) memperkuat pandangan tersebut dengan menemukan bahwa sistem kontrol perilaku berhubungan dengan usaha kerja cerdas.

Pandangan yang digunakan untuk studi ini adalah bahwa usaha kerja keras memiliki hubungan yang positif dengan usaha kerja cerdas, dan ke duanya merupakan mediator-mediator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Pandangan

studi ini juga mengemukakan bahwa kerja keras dan kerja cerdas berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual, dengan kerja keras sebagai anteseden dari kerja cerdas. Penalaran yang digunakan adalah bahwa penguasaan kecakapan dan pengetahuan oleh tenaga penjual memungkinkan mereka untuk memiliki motivasi yang tinggi pada dimensi intrinsik dan menggunakannya untuk mengembangkan strategi usaha ke arah kerja keras. Dengan kerja keras, berarti tenaga penjual mencurahkan waktu yang cukup lama di dalam pekerjaan, tidak mudah menyerah di dalam menghadapi situasi-situasi pekerjaan, dan bekerja tanpa mengenal lelah untuk mencapai tujuan-tujuan penjualan. Selanjutnya, keterlibatan aktif di dalam pekerjaan dan penguasaan berbagai kecakapan penjualan, serta pengalaman-pengalaman penjualan di lapangan, memungkinkan tenaga penjual pekerja keras ini mengarahkan perhatian mereka dalam menguasai teknik-teknik penjualan cerdas. Dengan kata lain, usaha kerja cerdas dari tenaga penjual lebih mungkin untuk dipicu oleh motivasi dan hasil kerja keras pada intensitas yang tinggi. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut.

H19 Usaha kerja keras tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap usaha kerja cerdas tenaga penjual.

2.10.4.4. Kinerja perilaku dan Kinerja Hasil

Untuk memberikan kontribusi terhadap hasil-hasil tenaga penjual dilibatkan dalam berbagai tanggung-jawab jabatan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang berhubungan dengan kinerja keprilakuan (misalnya, membangun hubungan pelanggan, mempertahankan konsumen sekarang) harus memajukan kinerja hasil. Hasil-hasil dicapai sebagai akibat dari ketrampilan, motivasi, dan usaha dari tenaga penjual. Akumulasi ketrampilan yang diperoleh tenaga penjual, motivasi yang tinggi, dan usaha kerja baik dalam bentuk kerja cerdas maupun dalam bentuk kerja keras memungkinkan tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi perilaku untuk selanjutnya memberikan kontribusi berupa hasil-hasil penjualan bagi organisasi.

Model determinan kinerja penjualan yang dikemukakan oleh Walker, Churchill, dan Ford, atau model WCF(1979) mengemukakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh sejumlah faktor, termasuk di dalamnya adalah kinerja perilaku, aktivitas-aktivitas penjualan yang relevan, dan tujuan-tujuan organisasi(Plank dan Reid, 1994).

Sejumlah dukungan empirik menunjukkan bahwa kinerja keprilakuan menjurus pada kinerja hasil (Cravens et al., 1993; Baldauf et al., 2001b; Piercy et al., 1999). Kajian Cravens et al. (1993) menemukan bahwa dimensi-dimensi kinerja perilaku seperti pengetahuan teknis dan presentasi penjualan berhubungan kuat dengan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil penelitian Baldauf et al. (2001b) menunjukkan bahwa semua dimensi kinerja perilaku seperti pengetahuan teknis, penjualan adaptif, kerja tim, perencanaan penjualan, presentasi penjualan, dan dukungan penjualan berhubungan positif dengan kinerja hasil tenaga penjual. Demikian pula dengan hasil penelitian dari Piercy et al. (1999) yang menemukan bahwa semua dimensi kinerja perilaku berhubungan positif dengan kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil-hasil penelitian dari Piercy et al. (1999) dan Baldauf et al. (2001b) juga menemukan hubungan-hubungan yang positif antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual. Di bawah sistem kontrol berbasis perilaku, tenaga penjual lebih mungkin untuk menunjukkan kinerja perilaku yang lebih baik untuk selanjutnya mempengaruhi kinerja hasil. Untuk itu dikemukakan hipotesis berikut.

H20 Kinerja perilaku tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

2.10.4.5. Perilaku Disfungsional dan Kinerja Hasil

Pandangan sistem kontrol mengemukakan bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis perilaku memiliki komitmen yang lebih tinggi, setia untuk melayani kepentingan organisasi penjualan dari pada kepentingan diri sendiri, dan lebih puas dengan pekerjaannya (Cravens, et al., 1993; Oliver dan Anderson, 1994). Jadi sistem ini kurang mungkin untuk membuat tenaga penjual melakukan tindakan-tindakan memanipulasi data penjualan maupun data proses. Penalarannya adalah bahwa melalui penyeliaan ketat yang diberikan oleh sistem kontrol perilaku memungkinkan para penyelia lebih banyak melakukan kontak dan berkomunikasi aktif dengan tenaga penjual, memantau aktivitas tenaga penjual ketika melakukan pendampingan penjualan, dan mendiskusikan penilaian kinerja. Sebaliknya, tenaga penjual melihat bahwa rekomendasi-rekomendasi keprilakuan yang diberikan oleh para supervisor penjualan tidak hanya tepat tetapi juga lebih obyektif.

Hingga saat ini, kajian-kajian yang mengkaitkan perilaku disfungsional dengan kinerja hasil tenaga penjual masih sangat terbatas. Satu-satunya penelitian yang mengkaitkan ke dua konstruk ini dijumpai dalam kajian Ramaswami et al. (1997). Kajian mereka mempostulatkan bahwa perilaku disfungsional memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual, dan menemukan hubungan yang negatif tetapi tidak signifikan.

Pandangan yang digunakan untuk penelitian ini adalah bahwa sistem kontrol berbasis perilaku mampu meredam kemungkinan tenaga penjual untuk melakukan tindakan-tindakan disfungsional. Sebaliknya, sistem kontrol berbasis perilaku mampu membuat tenaga penjual memiliki sikap yang positif terhadap organisasi penjualan, misalnya dengan menunjukkan komitmen keorganisasian yang tinggi. Di antara aspek penting dari tindakan disfungsional adalah tindakan memanipulasi data penjualan, pelaporan potensi penjualan yang lebih rendah, yang semuanya berkaitan secara langsung dengan dimensi kinerja hasil. Jadi, bila tenaga penjual melakukan tindakan-tindakan memanipulasi data penjualan pada intensitas yang tinggi maka akan berdampak penting terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Akan tetapi, sistem kontrol berbasis perilaku memiliki mekanisme untuk meredam kesempatan tenaga penjual untuk berperilaku disfungsional, yakni melalui fungsi pemantauan dan pengarahan yang dilaksanakan oleh para supervisor. Mekanisme ini membuat keterlibatan tenaga penjual dalam tindakan-tindakan disfungsional menjadi sesuatu yang berisiko karena dapat dideteksi oleh sistem kontrol. Kecilnya kemungkinan tenaga penjual untuk berperilaku disfungsional akan berdampak positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Penalaran ini menjurus pada hipotesis berikut ini.

H21 Perilaku disfungsional tenaga penjual memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

2.10.5. Sistem Kontrol dan Moderator

Hubungan-hubungan sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan bagi tenaga penjual dikemukakan dalam proposisi 3, yang menyatakan bahwa “Sistem kontrol berbasis

perilaku akan memiliki efek-efek positif yang semakin kuat terhadap akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual yang meliputi kecakapan profesional, motivasi, usaha kerja, kinerja, dan memiliki efek negatif yang semakin terhadap perilaku disfungsional tenaga penjual bila didorong oleh adanya keterprograman tugas yang tinggi di dalam organisasi penjualan. Bila keterprograman tugas adalah rendah maka pengaruh tidak begitu kuat terhadap akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual”.

Efek-efek yang tidak konsisten dan cenderung lemah dari sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual telah menginspirasi para peneliti untuk mencari alternatif penjelasan yang dapat memecahkan isu tersebut, di antaranya adalah dengan mengajukan model kontinjensi (misalnya, Jaworski, 1988; Anderson dan Oliver, 1987; Jaworski dan MacInnis, 1989; Ramaswami, 1996; Stathakopoulos, 1996; Darmon, 1998; Fang, Evans, dan Zou, 2004). Jaworski (1998) mengemukakan pandangan bahwa asumsi kritis terhadap model kontinjensi adalah sederhana, yaitu untuk memahami kompleksitas kontrol, dan pada akhirnya untuk memperbaiki manajemen dan kontrol dari para profesional pemasaran, riset harus secara simultan mengungkapkan masalah konteks, tipe/bauran kontrol, dan akibat-akibat.

Jaworski dan MacInnis (1989) mengemukakan bahwa konstruk karakteristik tugas yang merupakan variabel lingkungan internal organisasi sebagai variabel moderator yang dapat mempengaruhi efek-efek sistem kontrol terhadap variabel-variabel akibat pekerjaan seperti tensi-jabatan, perilaku disfungsional, dan informasi tidak-simetri dari para pegawai pemasaran. Mereka mendefinisikan karakteristik tugas sebagai berbagai dimensi, deskriptor, atau atribut-atribut dari sebuah posisi tertentu di dalam organisasi. Dua karakteristik tugas yang utama adalah pengetahuan prosedural dan ketersediaan dokumentasi kinerja. Pengetahuan prosedural menyatakan sejauh mana para manajer dapat menetapkan dengan jelas aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan oleh individu untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan Ouchi, 1979; Thompson, 1967). Dokumentasi kinerja menyatakan sejauh mana para manajer pemasaran

memiliki format-format dokumentasi yang tersedia untuk menilai kinerja pegawai pemasaran (serupa dengan pandangan Ouchi mengenai variabel “keterukuran”).

Penelitian empirik yang dilakukan oleh Jaworski dan MacInnis (1989) ternyata tidak memberikan dukungan yang kuat terhadap hubungan kontinjensi yang mereka ajukan. Alternatif penjelasan yang diberikan mereka adalah bahwa kebanyakan responden sampel mendefinisikan pekerjaan mereka sebagai pekerjaan yang tidak rutin dan tidak terprogram sehingga menunjukkan adanya homogenitas dalam posisi jabatan para responden. Karena itu, mereka menyarankan untuk riset mendatang untuk melanjutkan penelitian sejenis pada setting berbagai pekerjaan pemasaran.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Ramaswami (1996) dengan menggunakan unit analisis para pegawai pemasaran dari berbagai posisi. Ramaswami (1996) secara spesifik menyelidiki efek moderator dari pengetahuan prosedural dan dokumentasi kinerja dalam hubungan sistem kontrol dengan perilaku disfungsional. Hasil penelitian Ramaswami (1996) memberikan dukungan sebagian terhadap hipotesis kontinjensi, dimana pengetahuan prosedural ditemukan sebagai moderator yang memiliki peran penting, tetapi tidak menemukan efek dari dokumentasi kinerja terhadap perilaku disfungsional tenaga penjual. Kesimpulan Ramaswami adalah bahwa kehadiran pengetahuan prosedural adalah penting bagi sistem kontrol di dalam mengurangi perilaku disfungsional dari para pegawai pemasaran.

Fang, Evans, dan Zou (2004) mengkaji efek sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual dengan moderator dari variabel-variabel karakteristik tujuan, yang juga merupakan variabel-variabel internal organisasi. Kajian mereka mengacu pada teori penetapan tujuan dari Locke dan Latham (1990), yang mengenali tiga karakteristik spesifik dari penetapan tujuan, yakni: kesulitan tujuan, kespesifikan tujuan, dan partisipasi di dalam penetapan tujuan. Kesulitan tujuan menyatakan sejauh mana tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh seorang supervisor adalah mampu capai; kespesifikan tujuan menyatakan sejauh mana tujuan-tujuan dengan jelas didefinisikan oleh seorang supervisor; dan partisipasi tujuan menyatakan sejauh mana keterlibatan tenaga penjual di dalam penetapan tujuan-tujuan(Locke dan Latham, 1990). Fang et al. (2004) selanjutnya menguji efek-efek moderasi dari ketiga karakteristik tujuan tersebut dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian mereka menemukan bahwa tujuan-tujuan yang tidak terlalu sulit, tidak terlalu spesifik, dan partisipasi yang tinggi dari tenaga penjual memoderasi secara positif hubungan antara sistem kontrol perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual.

Penelitian yang dikembangkan untuk studi ini menggunakan konstruk karakteristik organisasi, terutama keterprograman tugas, yang juga merupakan variabel dari lingkungan internal organisasi. Konstruk keterprograman tugas juga merupakan konstruk inti dari teori organisasi (Ouchi, 1979) dan teori keagenan (Eisenhardt, 1985). Keterprograman tugas (konstruk inti dari teori organisasi dari Ouchi) menyatakan sejauh mana para manajer penjualan dapat menetapkan dengan jelas aktivitas-aktivitas penjualan dan non penjualan yang harus dilaksanakan oleh tenaga penjual untuk mencapai hasil yang diinginkan (Stathakopoulos, 1996). Ketersediaan keterprograman tugas di dalam organisasi merupakan prasyarat penting bagi penggunaan sistem kontrol perilaku dan dapat mempengaruhi efek sistem kontrol terhadap variabel-variabel akibat pekerjaan tenaga penjual seperti motivasi, komitmen, dan kinerja (Stathakopoulos, 1996).

Menurut pandangan ke dua teori tersebut, keterprograman tugas adalah penting bagi manajer untuk mengetahui aturan-aturan, prosedur-prosedur, dan aktivitas-aktivitas mana (misalnya, level tingkat kunjungan yang tepat, biaya penjualan, dan sebagainya) yang harus dilaksanakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Bagi para tenaga penjual, kejelasan mengenai tugas-tugas yang akan dikerjakan memungkinkan mereka mengarahkan perhatian pada aspek-aspek pekerjaan, mencurahkan perhatian untuk merancang strategi perilaku yang cocok untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka.

Hingga saat ini tidak banyak kajian empirik yang menyertakan efek moderator dari keterprograman tugas terhadap akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Penelitian-penelitian Jaworski dan MacInnis(1991) dan penelitian Ramaswami (1996) memfokuskan perhatian pada efek-efek moderator terhadap akibat-akibat negatif (misalnya, perilaku disfungsional tenaga penjual).

Penalaran yang digunakan untuk studi ini adalah bahwa bila tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi adalah terprogram dengan baik, dalam arti tersedia tujuan-tujuan umum dan tujuan-tujuan spesifik yang jelas, tersedianya prosedur-prosedur dan aturan-aturan kerja yang jelas, memungkinkan para manajer untuk memiliki informasi yang jelas mengenai proses transformasi sehingga menjadi arahan-arahan yang jelas yang dapat dijadikan sebagai pedoman di dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas kontrol. Bagi tenaga penjual, ketersediaan tugas-tugas yang terprogram yang menyertai sistem kontrol memungkinkan mereka untuk mengarahkan berbagai aspek pekerjaan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diberikan kepada mereka untuk berkinerja lebih baik pada dimensi perilaku maupun pada dimensi hasil. Demikian juga, ketersediaan tugas-tugas yang terprogram dengan baik memungkinkan tenaga penjual untuk lebih mengarahkan perhatian, pikiran, usaha mereka guna lebih menguasai berbagai jenis ketrampilan yang diperlukan, lebih termotivasi secara intrinsik, dan mencurahkan usaha mereka dalam bentuk kerja cerdas maupun kerja keras.

Sebaliknya, bila tugas-tugas tidak terprogram dengan baik atau proses transformasi tidak dipahami dengan jelas maka para manajer tidak memiliki basis yang kuat untuk memantau ketepatan dari perilaku tenaga penjual. Para manajer juga mengalami kesulitan untuk menerjemahkan maksud-maksud mereka ke dalam tindakan-tindakan spesifik. Akibatnya, mereka tidak dapat membakukan tindakan-tindakan. Karena itu, para ahli mengemukakan bahwa pengetahuan sebab-akibat sebagai sebuah prasyarat bagi penggunaan kontrol perilaku dalam manajemen sumberdaya manusia(Ouchi dan Maguire, 1975).

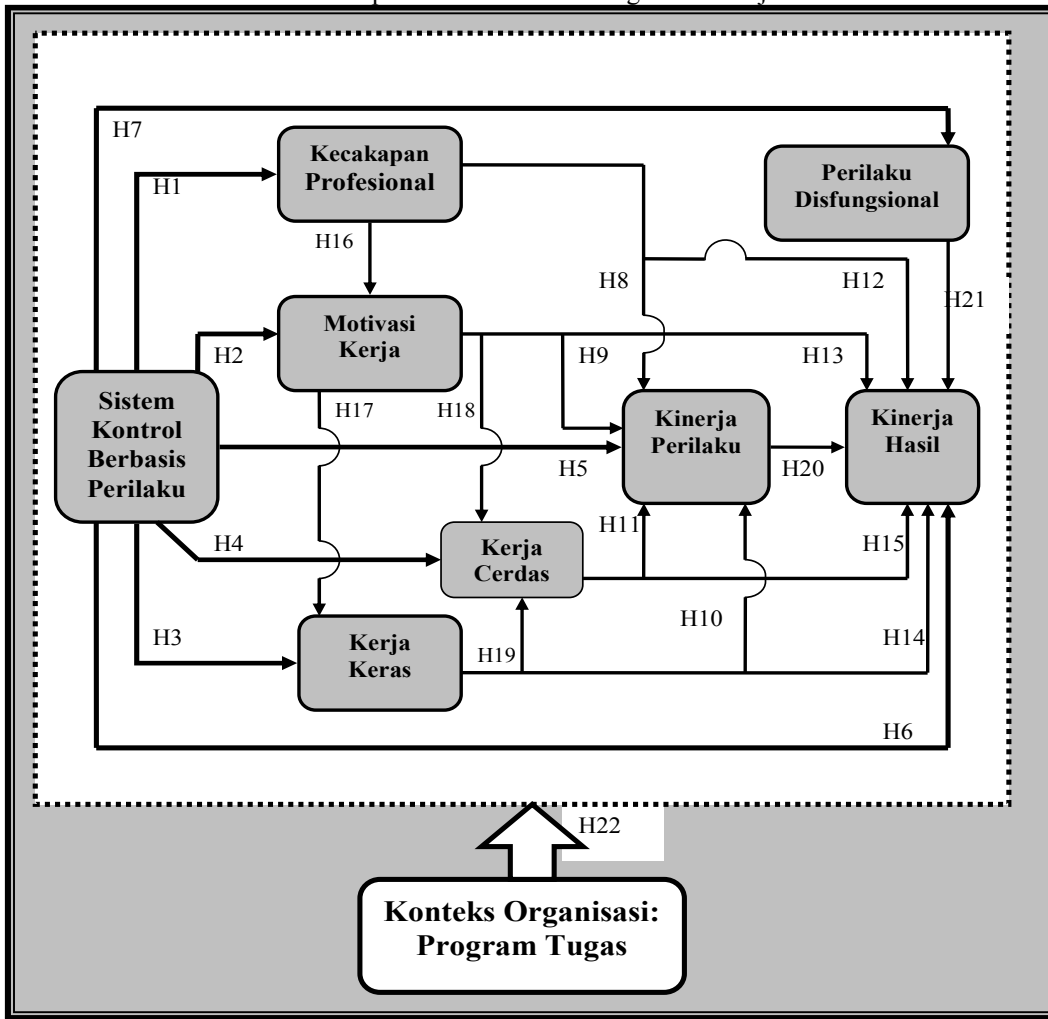
Akhirnya, ketersediaan tugas-tugas yang terprogram dengan baik juga dapat meredakan kecenderungan tenaga penjual untuk berperilaku disfungsional. Bagi tenaga penjual, kejelasan informasi yang berkaitan dengan tugas-tugas mereka merupakan input penting untuk berkinerja efektif. Yakni, informasi tersebut menjadi penuntun bagi mereka mengenai cara-cara melakukan sesuatu, merubah metode kerja bila dihadapkan dengan situasi yang kurang memuaskan, tidak terlalu menggantungkan diri pada bantuan dari penyelia, sehingga tidak perlu berperilaku disfungsional bila sesuatu tidak berjalan dengan baik. Demikian juga, bila pengetahuan mengenai proses adalah lengkap, manajemen memiliki pengetahuan untuk mendeteksi sekiranya para tenaga penjual berperilaku disfungsional dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk mengeliminir dampak yang ditimbulkannya. Untuk itu dikemukakan hipotesis berikut ini.

- H22 Keterprograman tugas dari organisasi penjualan memoderasi hubungan kausalitas antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kecakapan profesional, motivasi, usaha kerja keras, usaha kerja cerdas, perilaku disfungsional, kinerja perilaku, dan kinerja hasil tenaga penjual.

2.11. Model Penelitian Empirik

Model teoretikal dasar (*Grand Theoretical Model*) dari mekanisme sistem kontrol manajemen organisasi penjualan selanjutnya dikembangkan dan dikonkritkan berupa sebuah model penelitian empirik (*Empirical Research Model*). Model penelitian empirik ini distruktur berdasarkan pola-pola hubungan antara variabel-variabel independen dan variabel-variabel dependen, seperti disajikan pada gambar berikut.

Gambar 2.7: Model Penelitian Empirik Sistem Kontrol Organisasi Penjualan



penjualan dengan variabel-variabel dependen. Pertama adalah pola efek-efek langsung dari sistem kontrol terhadap tujuh variabel-variabel dependen, yaitu: kecakapan profesional, motivasi, usaha kerja keras, usaha kerja cerdas, kinerja perilaku, kinerja hasil, dan perilaku

disfungsional tenaga penjual. Hubungan-hubungan ini ditunjukkan melalui tujuh hipotesis-hipotesis (Hipotesis 1 – Hipotesis 7).

Pola kedua dari model penelitian empirik adalah pola hubungan yang dimediasi antara sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Dalam kajian ini, empat variabel yang diformulasikan sebagai mediator-mediator adalah variabel kecapakan profesional, motivasi kerja, kerja keras, dan kerja cerdas dari tenaga penjual. Hubungan-hubungan yang dimediasi dari variabel sistem kontrol dan variabel-variabel kinerja tenaga penjual ditunjukkan berupa 14 hipotesis (Hipotesis 8 – Hhipotesis 21).

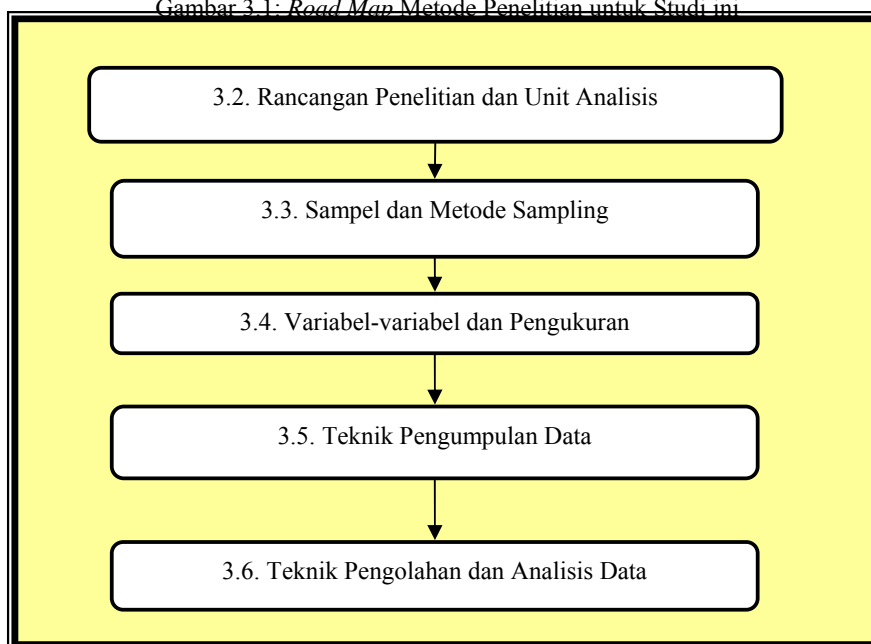
Pola ketiga dari model empirik sistem kontrol adalah pola hubungan yang dimoderasi dalam hubungan kausalitas sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Dalam penelitian ini karakteristik organisasi berupa keterprograman tugas diformulasikan sebagai variabel moderator dan diungkapkan dalam sebuah hipotesis global (Hipotesis 22).

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. *Road Map* Bab III

Bab ini menyajikan tahapan-tahapan dari proses penelitian yang digunakan untuk studi ini. Bab ini diawali dengan rancangan penelitian dan unit analisis, diikuti proses penentuan sampel serta teknik yang digunakan untuk melakukan penarikan sampel. Selanjutnya, bagian ini menyajikan variabel-variabel yang diteliti dan pengukurannya. Bagian akhir dari bab ini menyajikan proses pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Secara keseluruhan, tahapan dari proses penelitian untuk studi ini disusun dengan sistematika seperti terlihat pada gambar berikut.

Gambar 3.1: *Road Map* Metode Penelitian untuk Studi ini



3.2. Rancangan Penelitian dan Unit Analisis

3.2.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian survey. Penelitian survey menyelidiki populasi (semesta) dengan menseleksi dan menyelidiki sampel-sampel yang ditarik dari populasi untuk menemukan peristiwa relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel-variabel (Kerlinger, 1973:410). Babbie(1973:57) mengemukakan bahwa rancangan penelitian survey memiliki tiga tujuan umum, yaitu deskripsi, eksplanasi, dan eksplorasi. Tujuan deskriptif adalah untuk melakukan pembuktian deskriptif mengenai populasi, yakni menemukan distribusi dari karakter-karakter atau atribut-atribut tertentu. Tujuan deskriptif secara khusus melibatkan penentuan frekuensi kejadian sesuatu peristiwa atau hubungan antara dua variabel, termasuk melakukan prediksi spesifik (Churchill, 1983:57). Tujuan eksplanatif adalah untuk melakukan pembuktian-pembuktian eksplanatori mengenai populasi, sementara tujuan eksploratif adalah untuk “mencari” atau menemukan ide-ide dan wawasan-wawasan terhadap sebuah topik tertentu.

Penelitian ini secara metodologis memenuhi tujuan-tujuan deskriptif, eksplanatif, dan eksploratif. Meskipun, rancangan pokok dari penelitian ini adalah jenis deskriptif, secara khusus deskriptif-kualitatif, tetapi juga memenuhi tujuan eksplanatif dan eksploratif. Zikmund(1994:170) mengemukakan meskipun kebanyakan survey adalah deskriptif, mereka juga dapat dirancang untuk memberikan penjelasan kausalitas atau untuk mengeksplorasi ide-ide. Tujuan deskriptif dari penelitian ini untuk menggambarkan karakteristik tertentu dari populasi berdasarkan data sampel. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah seperti sistem kontrol manajemen, karakteristik spesifik responden (para manajer/supervisor), karakteristik yang berhubungan dengan tenaga penjual seperti kecakapan, motivasi, usaha kerja, perilaku, dan kinerja tenaga penjual. Termasuk juga tujuan deskriptif dari penelitian ini adalah untuk mengenali hubungan-hubungan antar variabel (arah dan besaran) dan melakukan prediksi-pradiksi (kecendrungan-kecendrungan).

Secara eksplanatif, penelitian ini ingin menjelaskan hubungan-hubungan di antara variabel-variabel penelitian. Misalnya, untuk menjelaskan efek-efek dari variabel sistem kontrol terhadap variabel-variabel kriteria melalui koefisien-koefisien dari parameter

individual maupun melalui koefisien-koefisien determinasi. Penjelasan-penjelasan kausalitas juga diungkapkan dalam penelitian ini, yakni melalui mekanisme hubungan-hubungan yang dimediasi atau hubungan-hubungan yang dimoderasi. Tujuan eksploratif juga terungkap dari penelitian ini, yakni untuk mengajukan ide-ide atau arahan-arahan bagi penelitian mendatang berdasarkan bukti-bukti empirik yang ditemukankan dalam penelitian ini.

3.2.2. Unit Analysis

Kajian-kajian terdahulu mengenai sistem kontrol manajemen penjualan menggunakan unit analisis dan responden yang bervariasi. Kajian Cravens et al.(1993) menggunakan unit analisis organisasi penjualan dalam beragam industri dengan eksekutif penjualan sebagai informan. Oliver dan Anderson (1994) menggunakan unit analisis perwakilan penjualan independen dalam industri komponen-komponen elektronik dan tenaga penjual sebagai informan dalam pengumpulan data. Kajian terbaru dari Baldauf et al. (2001) menggunakan unit analisis manajer penjualan lapangan (*field sales manager*) pada perusahaan-perusahaan atau industri-industri beragam jenis pada dua sampel yang berbeda (Inggris dan Austria).

Penelitian ini menggunakan unit analisis organisasi penjualan (*salesforce*) yang dioperasikan sendiri oleh perusahaan-perusahaan dalam beragam industri di Jawa Tengah. Rancangan survey untuk penelitian ini adalah berjenis *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu waktu dari sebuah sampel terpilih.

3.3. Sampel dan Metode Sampling

Penarikan sampel dirancang dengan tahapan sebagai mana dikemukakan oleh Zikmund (1994: 359), sebagai berikut:

- 1) Mendefinisikan populasi target.
- 2) Menseleksi sebuah sampling frame.
- 3) Menentukan metode sampling.
- 4) Penentuan prosedur untuk menyeleksi uni-unit sampling.
- 5) Penentuan ukuran sampel.
- 6) Menseleksi unit-unit sampling aktual.
- 7) Melaksanakan pengumpulan data.

Tahap pertama dari proses penarikan sampel adalah mendefinisikan populasi yang akan menjadi target penelitian. Dalam penelitian ini populasi target adalah perusahaan-perusahaan industri manufaktur kategori besar di Jawa Tengah. Tahap kedua adalah penentuan *sampling frame*, yakni daftar unsur-unsur populasi yang akan digunakan untuk penarikan sampel. Pada tahapan ini dilakukan identifikasi mengenai perusahaan-perusahaan industri kategori besar yang ada di Jawa Tengah. Sumber yang tersedia adalah dari Direktori Industri Pengolahan Klasifikasi Besar dan Sedang yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Tengah (2006). Berdasarkan penelusuran dari daftar tersebut teridentifikasi sebanyak 441 perusahaan seperti terlihat pada Table 3.1 berikut ini.

Table 3.1: Jumlah Perusahaan Perseroan Terbatas Menurut Kode Industri di Jawa Tengah Tahun 2004, dan Jumlah Sampel Penelitian

No	Kode Industri	Jenis Industri	Populasi	Proporsi dari Populasi	Sampel
1	15	Makanan dan Minuman	37	0.084	18
2	16	Pengolahan Tembakau	49	0.111	25
3	17	Tekstil	125	0.283	63
4	18	Pakaian Jadi	32	0.073	16
5	20	Kayu, barang-barang dari kayu	41	0.093	21
6	22	Penerbitan, percetakan	13	0.029	6
7	24	Kimia dan barang dari bahan kimia	28	0.063	14
8	25	Karet dan barang dari karet	24	0.054	12
9	36	Furnitur dan pengolahan lainnya	59	0.134	30
10		Lain-lainnya	33	0.075	16
Jumlah Perusahaan (Populasi)			441		
Jumlah Sampel antara 205 – 221, diambil perhitungan maksimum*					221

Sumber: Jawa Tengah Dalam Angka (2006) dan Data Distribusi Sampel diolah

Keterangan: *) Berdasarkan perhitungan dengan tiga pendekatan (Krejcie dan Morgan, 1970; Gay, 1966; dan Yamane, 1973 Rumus 3.1)

Tahap ketiga adalah penentuan metode sampling, yakni penentuan apakah sampel yang akan dipilih merupakan sampling probabilita atau non-probabilita dan penentuan metode penarikan sampel. Penelitian ini menggunakan metode sampling probabilita dengan teknik stratifikasi proporsional. Dalam penelitian ini, perusahaan-perusahaan industri umumnya telah distrata menurut jenis industrinya, dikenal sebagai klasifikasi industri(KI) dan teridentifikasi sebanyak 10 jenis.

Tahap keempat adalah penentuan unit sampling, di sini yang menjadi unit sampling adalah organisasi penjualan(unit penjualan) dari perusahaan-perusahaan industri. Dengan asumsi bahwa perusahaan-perusahaan target distruktur menggunakan pola bisnis/produk tunggal, maka unit sampling adalah sama dengan unsur-unsur sampling, yakni 441 unit sampling.

Tahap kelima adalah penentuan ukuran sampel. Hair, Jr., et al.(1995) mengemukakan bahwa di dalam model persamaan struktural(SEM) ukuran sampel memainkan peran penting dalam estimasi dan interpretasi hasil-hasil SEM. Mempertimbangkan bahwa tidak ada ukuran sampel yang benar maka direkomendasikan ukuran sampel merentang antara 100 hingga 200. Pendekatan lainnya untuk menentukan ukuran sampel adalah sebagai mana yang dikonfigurasi oleh Krejcie dan Morgan(1970) mengenai ukuran sampel yang diperlukan untuk ukuran-ukuran populasi tertentu, dihitung dengan tingkat kesalahan 5%(lihat, Leedy, 1997:211; Sugiyono, 2002:63). Sebagai tuntunan untuk pemilihan ukuran sampel, Gay(1996:125) menyatakan: untuk populasi kurang dari 100, maka sampel adalah keseluruhan populasi; jika populasi sekitar 500, maka dipilih sampel 50%; jika populasi sekitar 1.500, maka sampel adalah 20%; jika populasi sekitar 5.000, ukuran populasi hampir tidak relevan dan sebuah sampel berukuran 400 akan sangat memadai.

Penentuan ukuran sampel secara tradisional adalah menggunakan pendekatan statistik, dan di antara pendekatan yang populer adalah pendekatan Yamane(1973; lihat Augsty, 2006:227). Dengan pendekatan ini, maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2} \dots\dots\dots \text{(Rumus 3.1)}$$

dimana:
n = jumlah sampel
N = ukuran populasi
d = presisi yang ditetapkan atau persentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya 5%.

Mengikuti beberapa pendekatan penarikan sampel di atas, maka untuk studi ini sampel dari 441 populasi dapat ditentukan besarnya sebagai berikut:

1. Ukuran sampel menurut konfigurasi Krejcie dan Morgan(1970) adalah sekitar 205.
2. Ukuran sampel menurut tuntunan Gay(1996) adalah 50% dari 441, yakni sekitar 221.
3. Ukuran sampel menggunakan perhitungan statistik sebagaimana pendekatan Yamane di atas adalah sebesar 210, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{441}{1 + 441(0,05)^2}$$

$$n = \frac{441}{2,1} = 210.$$

Dari pendekatan-pendekatan di atas maka ukuran sampel yang mungkin adalah berkisar antara 205 hingga 221. Ukuran sampel untuk studi ini ditetapkan sebesar 221 perusahaan.

Tahap keenam adalah penseleksian unit-unit sampling aktual. Jumlah sampel sebanyak 221 perusahaan akan ditarik secara proporsional dari perusahaan-perusahaan dalam masing-masing dari 10 jenis industri (Table 2). Misalnya, untuk perusahaan-perusahaan makanan dan minuman (KI 15) terdapat 37 perusahaan dengan memiliki proporsi sebesar 0.084 (8,4% dari 441) maka akan ditarik sampel sebanyak 18 perusahaan. Penentuan sampel aktual akan ditarik secara random.

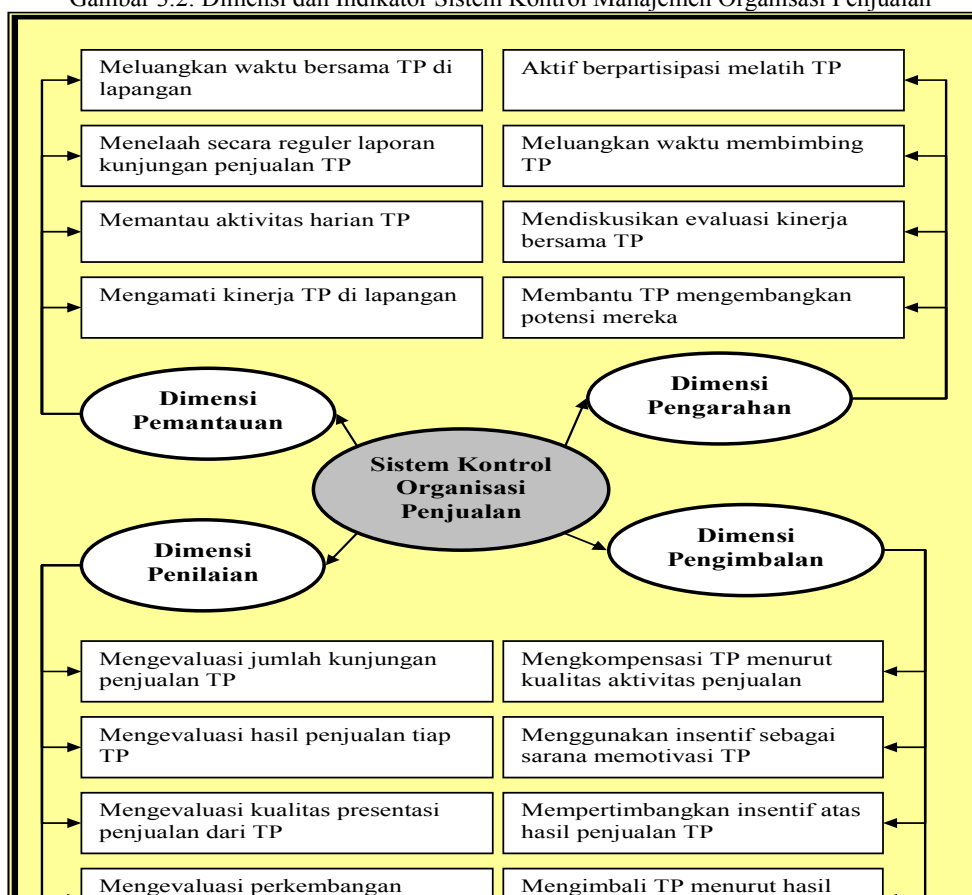
3.4. Variabel-variabel dan Pengukuran

Konstruk-konstruk utama yang digunakan di dalam penelitian disertasi ini seperti terlihat dalam gambar model penelitian empirik (Gambar 2.7) meliputi sembilan konstruk, yaitu: (1) konstruk sistem kontrol manajemen organisasi penjualan berbasis perilaku, (2) konstruk keterprograman tugas, (3) konstruk kecakapan profesional, (4) konstruk motivasi kerja, (5) konstruk usaha kerja keras, (6) konstruk usaha kerja cerdas, (7) konstruk perilaku disfungsional, (8) konstruk kinerja perilaku tenaga penjual, dan (9) konstruk kinerja hasil tenaga penjual. Definisi-definisi operasional serta penskalaan dari ke sembilan konstruk tersebut dijelaskan berikut ini.

3.4.1. Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan

Sistem kontrol manajemen organisasi penjualan didefinisikan secara operasional sebagai “derajat sejauh mana manajer penjualan memantau, mengarahkan, mengevaluasi, dan mengimbali para tenaga penjual”. Dari definisi ini terdapat empat dimensi utama dari konstruk sistem kontrol manajemen organisasi penjualan, yaitu: (1) dimensi pemantauan, (2) dimensi pengarahan, (3) dimensi penilaian, dan (4) dimensi pengimbalan. Dimensi-dimensi dan indikator-indikator dari konstruk disajikan dalam Gambar 3.2 berikut ini.

Gambar 3.2: Dimensi dan Indikator Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan



Sumber: Dikembangkan untuk studi ini

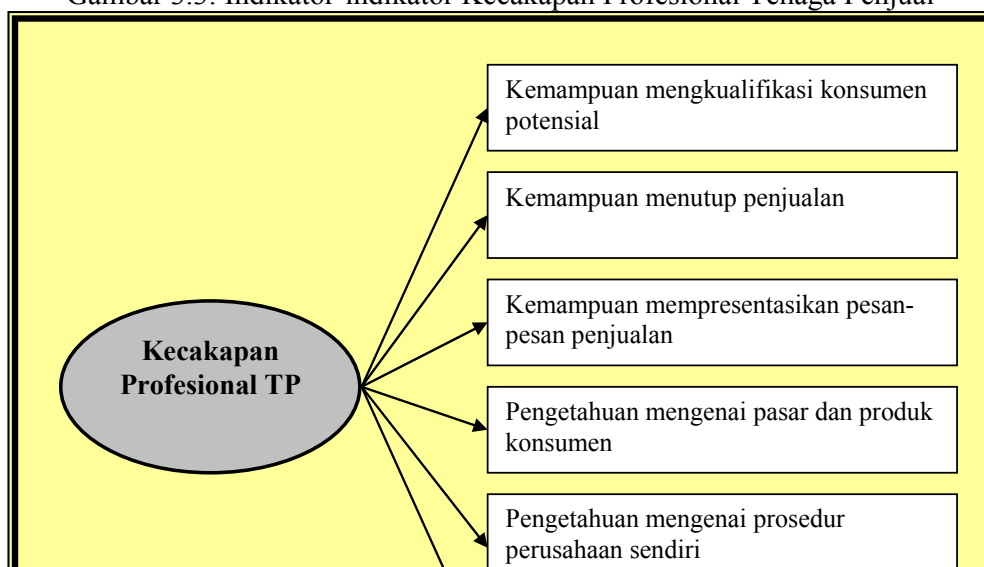
Pengukuran sistem kontrol melibatkan skala 16 indikator, masing-masingnya 4 indikator untuk *pemantauan*, 4 indikator untuk *pengarahan*, 4 indikator untuk *penilaian*, dan 4 indikator untuk *pengimbangan* (Baldauf, Cravens, dan Piercy 2001a, 2001b). Semua indikator dijangkar 7 poin, di mana poin 1 menyatakan “tidak setuju sama sekali dengan pernyataan” hingga poin 7 menyatakan “setuju sama sekali dengan pernyataan”.

3.4.2. Kecakapan profesional

Kecakapan profesional didefinisikan secara operasional sebagai “derajat sejauh mana para tenaga penjual memiliki kemampuan dan pengetahuan penjualan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas-tugas di bidang penjualan”. Konstruk ini memiliki dua dimensi spesifik, yaitu kemampuan kepenjualan dan pengetahuan teknis. Pengukuran kecakapan profesional menggunakan 6 indikator berskala, masing-masing 3 indikator untuk ketrampilan penjualan dan 3 indikator untuk pengetahuan teknis (bersumber dari Rentz et.al., 2002). Indikator-indikator dari konstruk disajikan dalam

Gambar 3.3 berikut.

Gambar 3.3: Indikator-indikator Kecakapan Profesional Tenaga Penjual



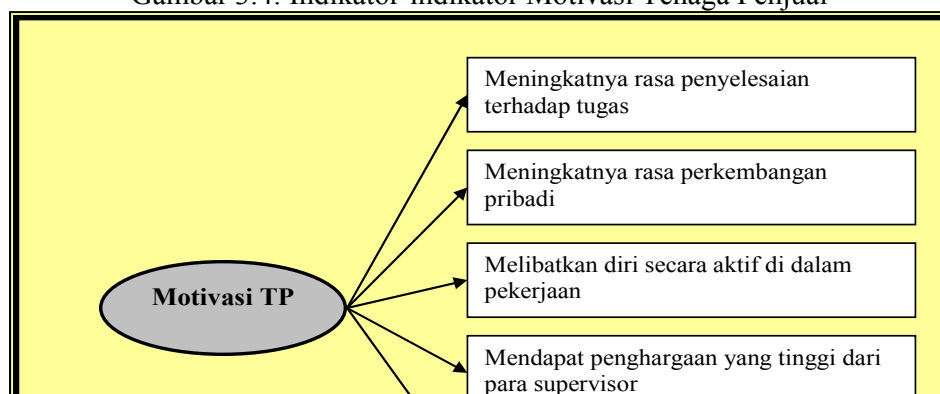
Sumber: Dikembangkan untuk studi ini

3.4.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan secara operasional sebagai “derajat sejauh mana para tenaga penjual memiliki rasa penyelesaian terhadap tugas, memiliki rasa perkembangan diri, melibatkan diri secara aktif di dalam pekerjaan, dan memperoleh penghargaan dari atasan dan rekan sekerja”. Konstruk ini memiliki dua dimensi spesifik, yaitu motivasi intrinsik (terdorong secara internal) dan motivasi pengakuan (pengakuan supervisor dan sejawat). Pengukuran motivasi menggunakan skala dengan lima indikator, masing-masing 3 indikator untuk motivasi intrinsik dan 2 indikator untuk motivasi pengakuan (bersumber dari Oliver dan Anderson 1994; Cravens et al. 1993; Ingram, Lee, dan Skinner 1989). Indikator-indikator motivasi disajikan pada

Gambar 3.4 berikut.

Gambar 3.4: Indikator-indikator Motivasi Tenaga Penjual



Sumber: Dikembangkan untuk studi ini

3.4.4. Usaha Kerja

Usaha kerja tenaga penjual memiliki dua dimensi spesifik, yaitu usaha kerja keras dan usaha kerja cerdas. Usaha kerja keras secara operasional didefinisikan sebagai “intensitas usaha yang dicurahkan oleh tenaga penjual baik dari segi lama waktu maupun kesinambungan (persistensi)nya”. Usaha kerja cerdas didefinisikan sebagai “derajat sejauh mana para tenaga penjual mengarahkan perilaku kerja mereka pada pengembangan pengetahuan mengenai situasi-situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan tersebut di dalam situasi-situasi penjualan”. Pengukuran usaha kerja menggunakan skala dengan 7 indikator, masing-masing 3 indikator untuk kerja keras dan 4 indikator untuk kerja cerdas (bersumber dari Baldauf, Cravens, dan Piercy 2001b; Sujan et al., 1994). Dimensi dan indikator-indikator usaha kerja disajikan pada Gambar 3.5 berikut.

Gambar 3.5: Dimensi-dimensi dan Indikator-indikator Usaha Kerja

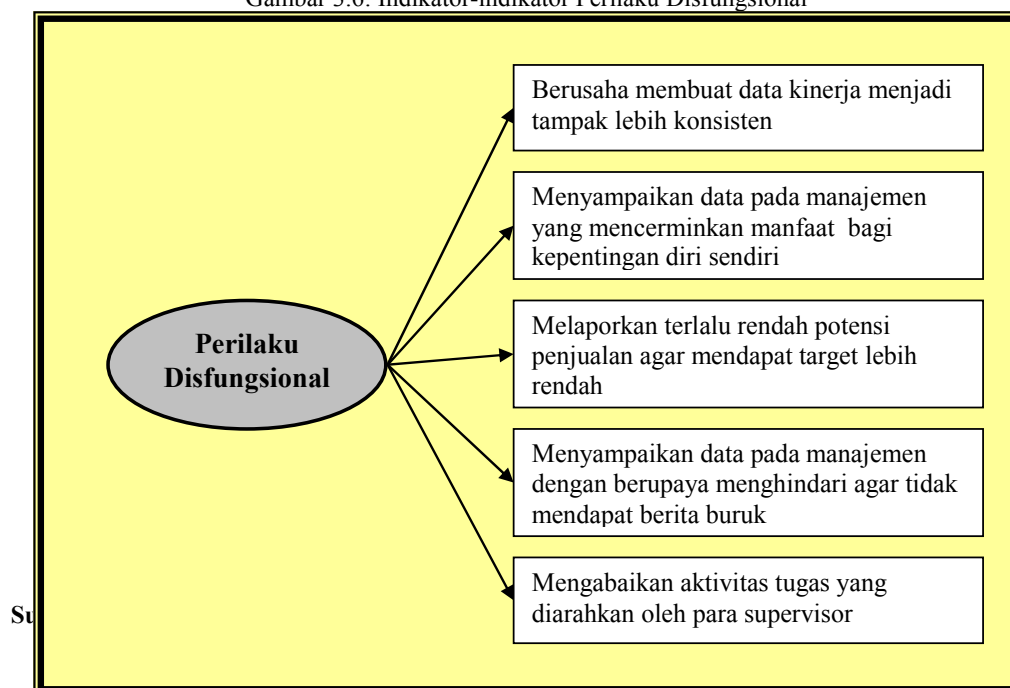


Sumber: Dikembangkan untuk studi ini

3.4.5. Perilaku Disfungsional

Perilaku disfungsional didefinisikan secara operasional sebagai "derajat sejauh mana para tenaga penjual menunjukkan perilaku-perilaku yang dapat membahayakan kelangsungan organisasi". Perilaku-perilaku ini dimanifestasikan berupa tindakan-tindakan seperti memanipulasi data, menyampaikan data yang tidak akurat, dan mengabaikan arahan-arahan dari para atasan. Pengukuran perilaku disfungsional mengacu pada Jaworski dan MacInnis(1991), menggunakan skala dengan 6 indikator. Indikator-indikator perilaku disfungsional disajikan pada Gambar 3.6 berikut ini.

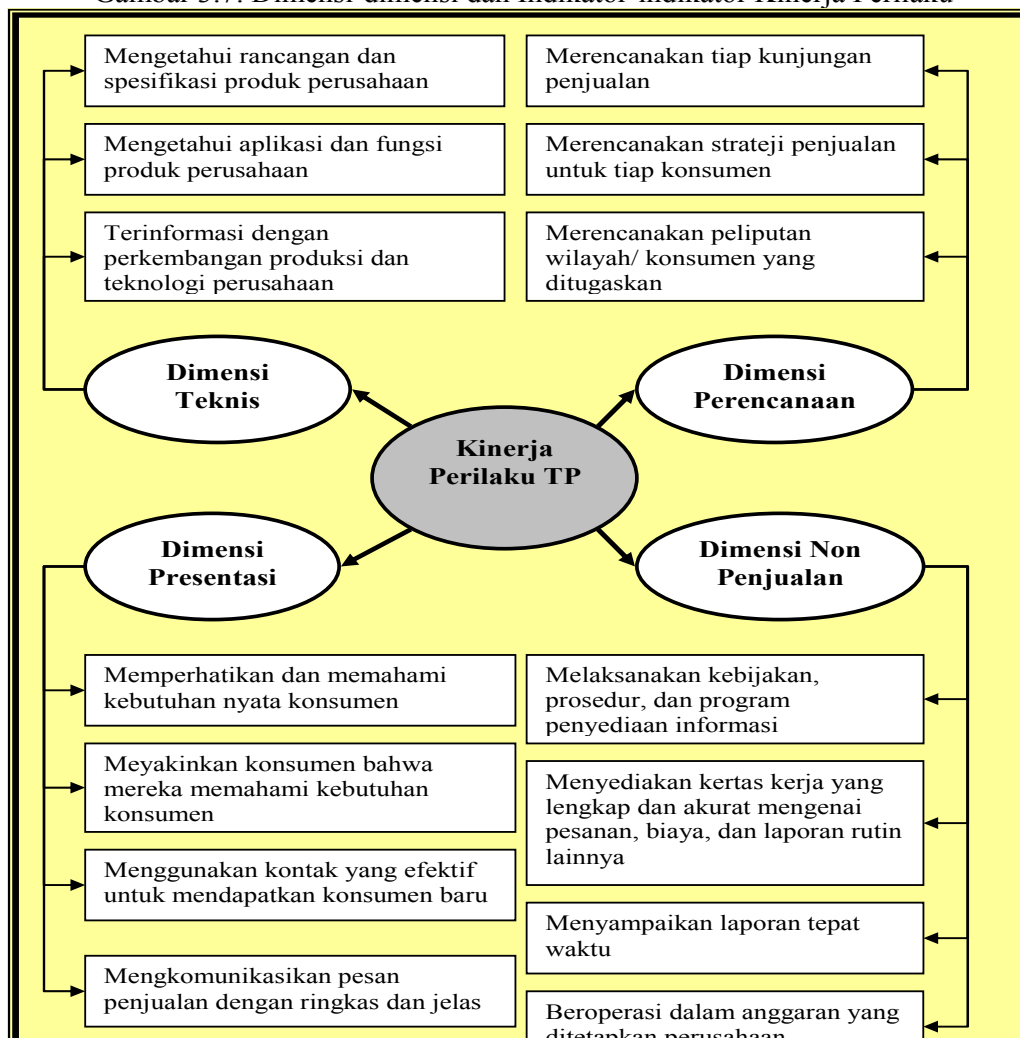
Gambar 3.6: Indikator-indikator Perilaku Disfungsional



3.4.6. Kinerja Perilaku

Kinerja perilaku didefinisikan secara operasional sebagai “derajat sejauh mana para tenaga penjual melaksanakan akativitas-aktivitas penjualan berupa penggunaan pengetahuan teknis, perencanaan penjualan, presentasi penjualan, dan perilaku non penjualan”. Pengukuran kinerja perilaku menggunakan skala empat dimensi dengan 15 indikator yang dijangkar 7 poin, masing-masing 3 indikator untuk pengetahuan teknis, 3 indikator untuk perencanaan penjualan, 4 indikator untuk presentasi penjualan, dan 5 indikator untuk perilaku non penjualan. Pengukuran kinerja perilaku bersumber dari Carvens et al.(1993) dan Baldauf et al.(2001a, 2001b). Dimensi-dimensi dan indikator-indikator disajikan pada Gambar 3.7 berikut ini.

Gambar 3.7: Dimensi-dimensi dan Indikator-indikator Kinerja Perilaku

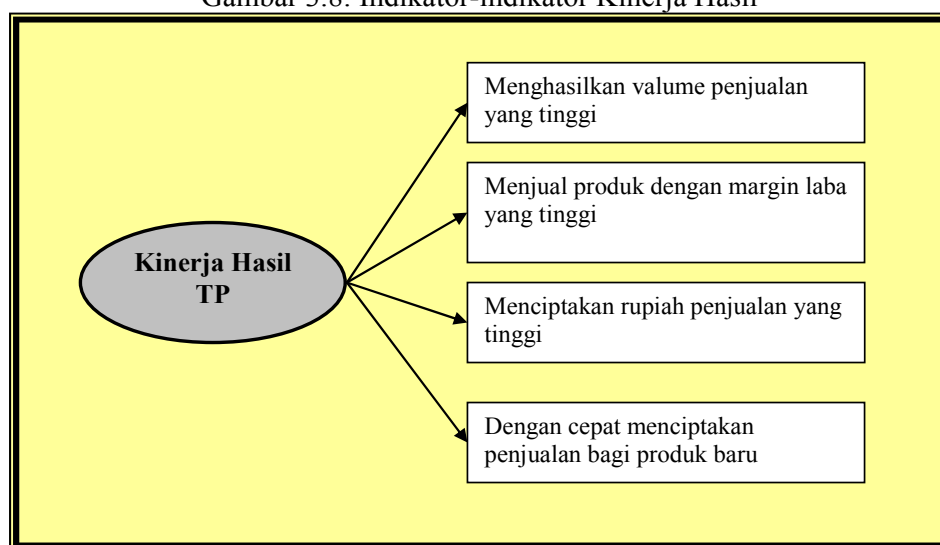


Sumber: Dikembangkan untuk studi ini

3.4.7. Kinerja Hasil

Kinerja hasil didefinisikan secara operasional sebagai “derajat sejauh mana tenaga penjual memberikan kontribusi berupa hasil-hasil penjualan kepada organisasi”. Sebuah skala dengan empat indikator digunakan untuk mengukur kinerja hasil tenaga penjual. Pengukuran kinerja hasil bersumber dari Carvens et al. (1993) dan Baldauf et al. (2001a, 2001b). Indikator-indikator kinerja hasil disajikan dalam Gambar 3.8 berikut ini.

Gambar 3.8: Indikator-indikator Kinerja Hasil



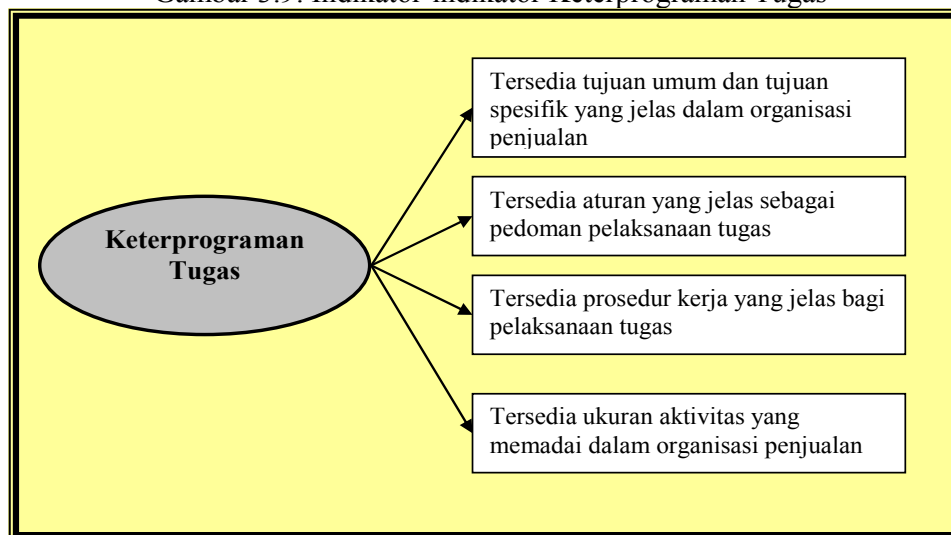
Sumber: Dikembangkan untuk studi ini

3.4.8. Keterprograman Tugas

Keterprograman tugas didefinisikan secara operasional sebagai “derajat sejauh mana ketersediaan dari tujuan-tujuan, prosedur-prosedur, aturan-aturan, dan ukuran-ukuran dari aktivitas kerja di dalam organisasi”.

Pengukuran untuk konstruk keterprograman tugas menggunakan skala dengan 4 indikator dan dijangkar dengan 7 poin(bersumber dari Snell, 1992; Anderson dan Oliver, 1987; Stathakopoulos, 1996). Indikator-indikator keterprograman tugas disajikan dalam Gambar 3.9 berikut ini.

Gambar 3.9: Indikator-indikator Keterprograman Tugas



Sumber: Dikembangkan untuk studi ini

Indikator-indikator skala untuk variabel-variabel yang digunakan dalam studi ini secara ringkas ditunjukkan pada Tabel 3.2 berikut ini, dan secara lengkap ditunjukkan pada Lampiran 1B.

Tabel 3.2
Variabel, Skala Indikator, Skala Respon, dan Sumber

Konstruk/Variabel	Jml. Indikator	Skala Resp.	Sumber
Sistem Kontrol (SKMOP) Kontrol Pemantauan (KM)	4	1-7	

Kontrol Pengarahan (KD)	4	1-7	Cravens et al. 1993; Babakus et al. 1996
Kontrol Penilaian (KE)	4	1-7	
Kontrol Pengimbalan (KC)	4	1-7	
Kecakapan profesional(KCP)			
KCP1 Ketrampilan	3	1-7	Rentz et al., 2002
Penjualan	3	1-7	
KCP2 Pengetahuan Teknis			
Motivasi (MOT)			Baldauf et al., 2001
Motivasi Intrinsik (MOTIN)	3	1-7	Lee, Ingram, dan Skinner 1989
Motivasi Ekstrinsik (MOTEK)	2	1-7	

Konstruk/Variabel	Jml. Indikator	Skala Resp.	Sumber
Usaha kerja (USH)			Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994; Badlauf, Cravens, dan Piercy 2001b.
Usaha Kerja Cerdas (UKC)	4	1-7	
Usaha Kerja Keras (UKK)	4	1-7	
Kinerja Perilaku (KPTP)			Cravens et al.(1993) Baldauf, Cravens, dan Piercy 2001a, 2001b.
Penggunaan peng. Teknis (Ktk)	3	1-7	
Perencanaan Penjualan (Kpl)	3	1-7	
Presentasi penjualan (Kpr)	4	1-7	
Kinerja Perilaku Non Penjualan (Knsb)	5	1-7	
Kinerja Hasil (KHTP)			Baldauf, Cravens, dan Piercy 2001a, 2001b.
Faktor Organisasi(ORGN)			Snell ,1992; Krafft, 1999; Stathakopoulos, 1996; Anderson dan Oliver, 1987.
Keterprograman Tugas (TUG)	4	1-7	

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Data untuk penelitian ini terdiri dari data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah seperti data yang berkaitan dengan perusahaan dan data yang berkaitan dengan profil responden. Data kualitatif adalah data yang berkaitan dengan variabel-variabel utama penelitian ini, seperti data mengenai sistem kontrol, karakteristik personal dan perilaku tenaga penjual, kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual. Sumber data diperoleh dari sumber sekunder dan primer. Data sekunder, seperti data mengenai jumlah perusahaan di Jawa Tengah, diperoleh dari dokumen-dokumen atau laporan-laporan resmi atau direktori perusahaan yang dikeluarkan oleh Pemerintah, dalam hal ini Badan Pusat Statistik Jawa Tengah. Untuk memperoleh data primer digunakan seperangkat kuesioner terstruktur yang ditujukan pada para responden sampel.

Kuesioner penelitian dirancang menggunakan pernyataan-pernyataan tertutup. Dengan pernyataan-pernyataan tertutup, para responden hanya memberikan tanda silang pada alternatif jawaban yang diberikan untuk masing-masing indikator, yang merentang antara angka 1 hingga angka 7. Format kuesioner menyangkut pertanyaan-pertanyaan mengenai sistem kontrol, berikut indikator-indikator pertanyaan adalah seperti yang disertakan dalam lampiran(Lampiran 1A). Pengumpulan data dilakukan dengan pertamata meminta kesediaan manajemen perusahaan yang menjadi target penelitian untuk berpartisipasi, kemudian menyampaikan kuesioner penelitian untuk diisi oleh para responden.

Selanjutnya, kopi dari instrumen survey disertai dengan surat permintaan kesediaan perusahaan untuk berpartisipasi disampaikan kepada para responden. Operasi lapangan untuk pengumpulan data dilakukan dengan merekrut beberapa enumerator. Para enumerator dibekali dengan pelatihan singkat mengenai kuesioner penelitian dan teknik pengumpulan data di lapangan. Untuk memastikan bahwa para responden bersedia mengisi kuesioner dan mengembalikannya dilakukan juga kontak melalui telepon.

3.6. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

3.6.1. Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan penyuntingan data, pemasukan data ke dalam komputer, dan perapian data. Pada tahap awal terdapat beberapa aktivitas pokok, yakni *editing*, *coding*, dan tabulasi data (Churchill, Jr., 1983; Zikmund, 1994). *Editing* melibatkan pemeriksaan dan pembetulan tiap format kuesioner atau pengamatan guna memperoleh beberapa standar kualitas minimum pada data mentah. Termasuk dalam kegiatan ini adalah pemeriksaan kesempurnaan data, keterbacaan instrumen, konsistensi, dan keseragaman respon. *Coding* merupakan prosedur teknis untuk pengkategorian data, yakni kegiatan menetapkan simbol angka pada instrumen pengumpulan data sehingga dapat ditabulasi dan dihitung dan ditransfer ke komputer untuk pengolahan. Tahapan penting berikutnya adalah melakukan tabulasi data, yakni kegiatan untuk menyusun data secara berurut dalam sebuah tabel atau format ringkasan lainnya. Termasuk kegiatan tabulasi adalah memberikan skor terhadap indikator-indikator yang perlu diberi skor, memberikan kode terhadap indikator-indikator yang tidak diberi skor, dan mengubah jenis data guna menyesuaikan dengan teknik analisis yang digunakan. Misalnya, format kuesioner untuk sistem kontrol organisasi penjualan menggunakan skala 7 poin, untuk kategori pernyataan sangat setuju sama sekali diberi skor 7, sebaliknya untuk pernyataan tidak setuju sama sekali diberi skor 1.

3.6.2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden, sampel, dan variabel-variabel penelitian sebagaimana adanya. Misalnya, ingin menggambarkan karakteristik demografis responden dari segi usia, pendidikan, jenis kelamin, jabatan, pengalaman kerja, dan lainnya. Demikian juga, ingin menggambarkan mengenai tanggapan responden terhadap indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang dilibatkan dalam studi ini, misalnya kinerja tenaga penjual.

Penggambaran secara deskriptif mengenai indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang digunakan untuk studi ini adalah menggunakan nilai indeks dari jawaban para responden (Augusty, 2006). Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa pengukuran untuk

indikator-indikator atau indikator-indikator adalah berjangkar 7 poin, karena itu jawaban responden merentang dari angka satu hingga angka tujuh. Dengan menggunakan teknik analisis statistik deskriptif jenis frekuensi diperoleh angka persentase dari jawaban responden. Dari sini, angka persentase jawaban merentang dari 100 – 700. Atas dasar ini dapat dibentuk nilai indeks untuk masing-masing indikator konstruk dengan rumus sebagai berikut(Augusty, 2006):

$$\text{Nilai Indeks} = \frac{((\%F1x1)+(\%F2x2)+(\%F3x3)+(\%F4x4)+(\%F5x5)+(\%F6x6) + (\%F7x7))/7}{\dots\dots\dots} \text{ (Rumus 3.2)}$$

dimana: F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1; F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2; dan seterusnya hingga F7.

Oleh karena angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai dari angka 1 hingga angka 7, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 14,28 hingga 100 dengan rentang 85,72. Dengan menggunakan kriteria *kriteria tiga kotak*(Augusty, 2006), maka rentang sebesar 85,72 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 28,57 yang akan digunakan sebagai dasar untuk menginterpretasikan nilai indeks. Dengan demikian, rentang nilai indeks dan kategori kualitas untuk masing-masingnya adalah sebagai berikut:

$$14,28 - 42,85 = \text{Rendah}$$

$$42,86 - 71,43 = \text{Sedang}$$

$$71,44 - 100 = \text{Tinggi}$$

Di samping penggunaan angka indeks, penggambaran data juga menggunakan teknik statistik deskriptif lainnya seperti angka rata-rata (*mean*).

3.6.3. Pengukuran Konstruk dan Estimasi Model Struktural

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis dari model penelitian yang dikembangkan untuk studi ini digunakan teknik pemodelan persamaan struktural(SEM) dengan pendekatan dua tahap(*two-step approach*) (Hair, Jr., et al., 1995; Purwanto, 2006; Anderson dan Gerbing, 1988; Sujana et al., 1994; Brown dan Peterson, 1994; Baldauf et al.,

2001b). Dalam proses analisis dua tahap, pertama sekali dilakukan penaksiran terhadap model pengukuran dan kemudian model pengukuran digunakan dalam tahap kedua ketika melakukan penaksiran terhadap model struktural (Anderson dan Gerbing, 1988; Hair, Jr., et al., 1995: 635). Penalaran dari pendekatan ini adalah bahwa representasi yang akurat dari reliabilitas indikator-indikator dapat diselesaikan dengan sangat baik dalam dua tahap untuk menghindari interaksi dari model pengukuran dan model struktural.

3.6.3.1. Model Pengukuran

Model penelitian yang dikembangkan untuk studi ini, sebagaimana terlihat pada Gambar 2.7 melibatkan sembilan konstruk utama, yaitu: (1) konstruk sistem kontrol dengan empat dimensi dan 16 variabel indikator; (2) konstruk kecakapan profesional dengan 6 indikator; (3) konstruk motivasi dengan 5 indikator; (4) konstruk usaha kerja dengan dua dimensi dan 7 variabel indikator; (5) konstruk perilaku disfungsional dengan 5 indikator; (6) konstruk kinerja perilaku dengan empat dimensi dan 15 variabel indikator; (7) konstruk kinerja hasil dengan 4 indikator; dan (8) konstruk keterprograman tugas dengan 4 indikator.

Mengikuti rekomendasi-rekomendasi yang diberikan oleh para ahli (misalnya, Gerbing dan Anderson, 1988; Bagozzi et al., 1991) dan hasil telaah terhadap berbagai penelitian yang dilakukan para peneliti sebelumnya yang menggunakan pendekatan analisis berbasis pemodelan persamaan struktural atau SEM (misalnya, Jaworski dan Kohli, 1991; Sujana et al., 1994; Brown dan Peterson, 1994; Challagalla dan Shervani, 1996; Baldauf et al., 2001), maka terlebih dahulu dilakukan beberapa pengujian terhadap model pengukuran yang meliputi uji kesatuan dimensi dan reliabilitas. Guna mengantisipasi keterbatasan ukuran sampel, para peneliti di atas melakukan penilaian terhadap model pengukuran dengan mengelompokkan model pengukuran ke dalam beberapa set analisis berdasarkan keserupaan dari konstruk-konstruk.

Kesatuan-dimensi

Uji kesatuan-dimensi dilakukan terhadap ukuran-ukuran yang digunakan. Untuk keperluan ini dilakukan analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) dengan program AMOS 6.0. Dalam metode ini tiap set model pengukuran dianalisis untuk menilai seberapa dekat tiap

indikator individual menyatakan konstruk yang sama. Untuk menilai kesatuan-dimensi dari konstruk-konstruk digunakan ukuran *goodness of fit index*(GFI), dengan patokan nilai GFI sebesar 0,90 atau lebih menyatakan tidak terdapat adanya bukti kurangnya kesatuan-dimensi dari model yang diajukan(Joreskog dan Sorbom, 1993).

Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas(konsistensi internal) dari tiap skala ditaksir dengan menghitung *reliabilitas komposit* yang didasarkan pada *standardized loading* dan *kesalahan pengukuran* untuk tiap indikator(Shook et al., 2004). Pedoman umum untuk angka patokan bagi *reliabilitas komposit* adalah 0,70 (Fornell dan Larcker, 1981). Perhitungan *reliabilitas komposit* dilakukan secara manual dengan rumus sebagai berikut(Hair, Jr., et al., 1995:642, 665):

$$\text{Reliabilitas konstruk} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum e_j} \dots\dots\dots(\text{Rumus 3.3})$$

Standard loading diperoleh secara langsung dari output, misalnya dalam CFA adalah dari angka *standardized estimates*. e_j adalah kesalahan pengukuran untuk tiap indikator. Kesalahan pengukuran adalah 1,0 minus reliabilitas indikator, yang merupakan kwadrat dari *standardized loading* dari indikator. Pedoman umum adalah reliabilitas indikator harus melebihi 0,50, yang kira-kira sama dengan 0,70 *standardized loading*.

3.6.3.2. Indikator Tunggal

Mengingat jumlah konstruk, dimensi-dimensi dan indikator-indikator dari konstruk, yang digunakan untuk studi ini adalah cukup banyak(*multi-item scale*), dan memperhatikan kendala ukuran sampel maka digunakan pengukuran indikator ganda yang diperlakukan sebagai indikator tunggal untuk tiap konstruk(Frone, Russel, dan Cooper, 1992; Supian, 2006). Indikator tunggal tersebut diperoleh dari *factor score* yang dihitung dengan menggunakan penjumlahan secara tertimbang terhadap masing-masing indikator pembentuk *composite variable* (Syuhada Supian, 2006:134). Angka tertimbang diperoleh dari analisis CFA untuk masing-masing model pengukuran, yakni pada bagian *factor score weight* dari output AMOS.

Perhitungan besarnya angka indikator tunggal dapat dilakukan dengan menggunakan rumus atau persamaan berikut(Syuhada Supian, 2006):

$$\text{Factor Score} = w_1(\text{indikator}_1) + w_2(\text{indikator}_2) + w_3(\text{indikator}_3) + \dots + w_n(\text{indikator}_n) \dots \dots \dots \text{(Rumus 3.4)}$$

Penggunaan sebuah indikator tunggal untuk sebuah konstruk laten memiliki konsekuensi bahwa indikator tersebut tidak dapat sepenuhnya menaksir konstruk (Anderson dan Gerbing, 1998). Untuk itu, menurut Frone et al. (1992) perlu dilakukan koreksi terhadap kesalahan pengukuran dengan menetapkan varian kesalahan random untuk setiap konstruk sebesar varian dikalikan dengan satu minus reliabilitas yang diestimasi (Bollen, 1989) atau $(1 - \alpha) \sigma^2$ dimana α merupakan reliabilitas komposit dari konstruk yang dihitung menggunakan rumus 3.3 dan σ^2 adalah angka varian dari model pengukuran. Input untuk penghitungan koreksi kesalahan pengukuran tersedia pada tahapan analisis CFA dari model pengukuran.

3.6.3.3. Statistik pengujian hipotesis

Sub model pertama dari studi ini adalah kajian efek langsung sistem kontrol manajemen penjualan terhadap variabel-variabel kriteria sebagaimana dinyatakan dalam hipotesis-hipotesis penelitian(H1 – H7). Sub model kedua dari studi ini adalah kajian mengenai peran mediasi dari karakteristik tenaga penjual dalam hubungan sistem kontrol dengan variabel-variabel akibat sebagaimana diungkapkan dalam hipotesis-hipotesis penelitian(H8 – H20). Pengujian terhadap ke dua sub model dilakukan menggunakan model persamaan berjenjang atau *sequential equation modeling* dengan program AMOS.

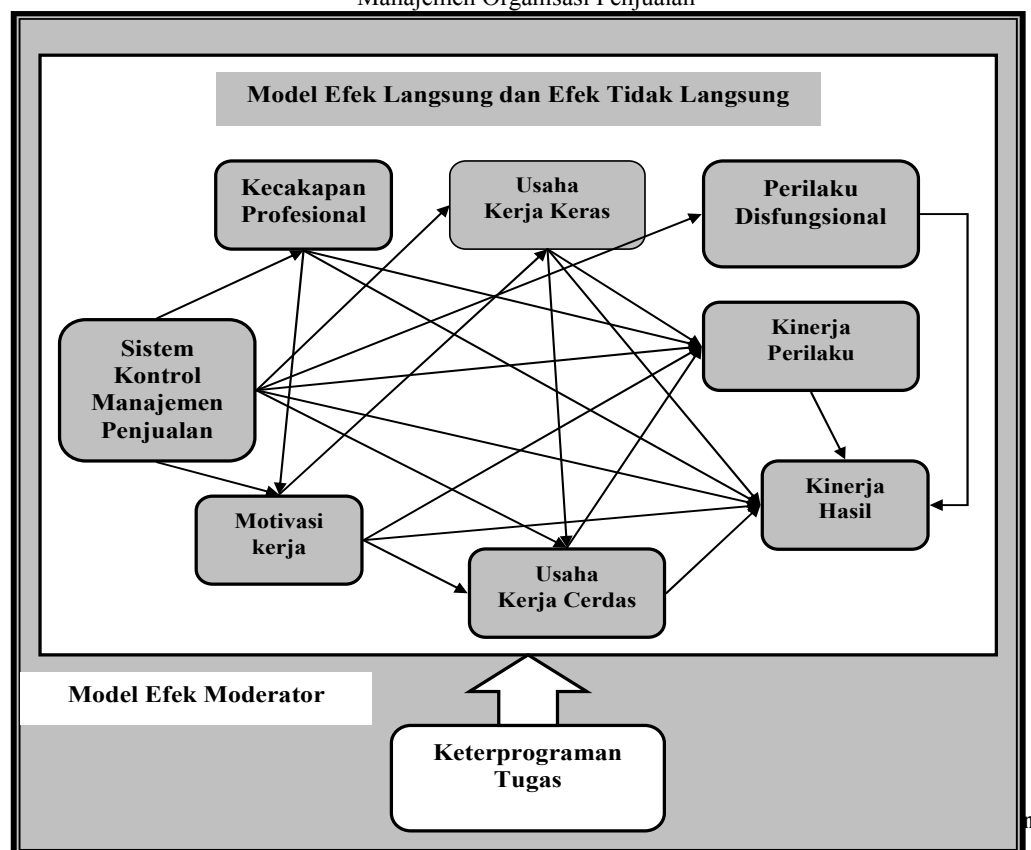
Mengikuti langkah-langkah yang diformulasikan oleh Hair, Jr., et al.(1995) maka terdapat tujuh langkah pokok dalam pemodelan persamaan struktural. Ke tujuh langkah tersebut adalah sebagai berikut.

1. Pengembangan Model Berbasis Teori
2. Membuat Path Diagram
3. Mengkonversi Diagram menjadi Persamaan Struktural
4. Menentukan Input Matrix dan Isu Mengenai Rancangan Penelitian

5. Menilai Identifikasi Model
6. Menilai Estimasi Model dan Menilai Goodness-of-Fit
7. Interpretasi dan Modifikasi Model.

Dua tahapan pertama dari model persamaan struktural adalah pengembangan model berbasis teori dan membuat diagram jalur. Ke dua langkah ini dilakukan pada bab sebelumnya, yakni pada pembahasan mengenai model penelitian empirik seperti terlihat pada Gambar 2.7. Model tersebut diungkapkan kembali seperti terlihat pada Gambar berikut.

Gambar 3.10: Model Efek Langsung, Efek Tidak Langsung, dan Efek Moderator dari Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan



menjadi serangkaian persamaan struktural. Variabel-variabel yang ditaksir di dalam model adalah sebagai berikut:

- | | | |
|--|---|-------|
| 1. Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan | : | SKMOP |
| 2. Kecakapan Profesional | : | KCP |
| 3. Motivasi | : | MOT |
| 4. Usaha Kerja Keras | : | UKK |
| 5. Usaha Kerja Cerdas | : | UKC |
| 6. Perilaku Disfungsional | : | PDF |

7. Kinerja Perilaku Tenaga Penjual : KPTP
 8. Kinerja Hasil Tenaga Penjual : KHTP

Berdasarkan hipotesis-hipotesis penelitian yang telah dikembangkan, maka model dalam Gambar 3.10, dapat ditaksir menggunakan tujuh set persamaan berikut ini.

KCP	=	β_1 SKMOP + e_1
MOT	=	β_2 SKMOP + β_3 KCP + e_2
UKK	=	β_4 SKMOP + β_5 MOT + e_3
UKC	=	β_6 SKMOP + β_7 MOT + β_8 UKK + e_4
KPTP	=	β_9 SKMOP + β_{10} KCP + β_{11} MOT + β_{12} UKK + β_{13} UKC + e_5
PDF	=	β_{14} SKMOP + e_6
KHTP	=	β_{15} SKMOP + β_{15} KCP + β_{17} MOT + β_{18} UKK + β_{19} UKC + β_{20} KPTP + β_{21} PDF + e_7

Persamaan 3.1

Pengujian signifikansi koefisien parameter dilakukan dengan menghitung nilai *critical ratio* (C.R) dari output AMOS, yang identik dengan *statistics-t* dalam persamaan regresi.

Tahap keempat adalah menetapkan input matriks dan melakukan estimasi terhadap model yang diajukan. Sesuai dengan maksud penelitian ini, yakni untuk mengenali pola hubungan antara konstruk eksogenos dan konstruk-konstruk endogenos, maka input matriks yang tepat untuk ini adalah matriks korelasi (Hair, Jr., et al., 1995:659).

Tahap kelima adalah melakukan penilaian terhadap identifikasi model. Prone et al. (1992) mengemukakan bahwa sebuah model persamaan struktural(SEM) harus diidentifikasi sebelum dilakukan penaksiran. Identifikasi mengungkap isu apakah terdapat cukup banyak informasi untuk menghasilkan taksiran parameter yang unik. Prone et al. (1992) menekankan perlunya mengungkapkan masalah identifikasi pada model SEM karena tiap skala multi-item diperlakukan sebagai indikator tunggal dari tiap konstruk. Untuk menentukan apakah model SEM adalah *identified*, maka pertama harus dapat dibedakan antara model *nonrecursive* dan model *recursive*. Sebuah model adalah *nonrecursive* bila dipenuhi beberapa kondisi berikut: (a)

residual untuk setiap dua variabel endogenos dimungkinkan untuk berkorelasi, (b) terdapat hubungan *reciprocal* di antara dua variabel endogenos, atau (c) sebuah *feedback loop* menghubungkan ke dua variabel endogenos. Sebaliknya, bila tidak satu pun kondisi-kondisi di atas dipenuhi maka model dikatakan *recursive*. Model penelitian yang digunakan untuk studi ini, seperti terlihat pada Gambar 3.10 adalah sebuah model *recursive*, karena itu model ini hanya memiliki dua kemungkinan, yakni *just-identified* atau *overidentified* (Prone et al., 1992).

Untuk menilai kelayakan dari model persamaan berjenjang digunakan sejumlah indeks. Program AMOS menyediakan cukup banyak ukuran indeks untuk keperluan penilaian fit suatu model. Beberapa peneliti yang menggunakan program AMOS, misalnya Baldauf et al.(2001b) melaporkan ukuran-ukuran *chi-square/df* dan *comparative fit index*(CFI). Peneliti lain, seperti Meyer dan Smith (2000) melaporkan ukuran-ukuran seperti *chi-square*(χ^2), Tucker Lewis Index (TLI), dan *root mean square error of approximation* (RMSEA).

Untuk melakukan penilaian terhadap model yang digunakan untuk studi ini digunakan sejumlah indeks sebagai berikut: Pertama, indeks statistik *chi-square*, yang digunakan berdasarkan sebuah perbandingan dari matriks kovarian yang diprediksi dengan yang diobservasi. Sebuah nilai *chi-square* yang tidak signifikan menunjukkan fit yang baik(Frone et al., 1992). Indeks kelayakan model lain yang berkaitan dengan nilai prediksi *random error* yaitu *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA). Kedua, untuk ukuran *incremental fit* digunakan beberapa ukuran indeks seperti *Normed fit index*(NFI) dan *comparative fit index*(CFI), ke duanya tidak banyak tergantung dengan besarnya ukuran sampel (Prone et al., 1992). Ke dua indeks ini membandingkan model penelitian yang dilakukan dengan model *baseline*. Ketiga, ukuran *parsimony ratio* juga digunakan untuk mengukur tingkat kesederhanaan model. Semakin sederhana model penelitian dikatakan semakin bagus, yang ditunjukkan oleh indeks PRATIO yang kecil.

3.6.3.4. Statistik pengujian model moderasi

Sub model ketiga dari studi ini adalah kajian mengenai peran moderator karakteristik organisasi berupa keterprograman tugas dalam hubungan sistem kontrol dengan variabel-variabel akibat sebagaimana diungkapkan dalam hipotesis penelitian(H21). Sebuah moderator,

secara umum, adalah sebuah variabel kualitatif atau variabel kuantitatif yang mempengaruhi arah dan/atau kekuatan hubungan antara sebuah variabel independen atau variabel prediktor dengan sebuah variabel dependen atau variabel kriteria. Secara spesifik, di dalam rerangka analisis korelasional, sebuah moderator adalah sebuah variabel ke tiga yang mempengaruhi *zero-order-correlation* antara dua variabel lainnya (Baron dan Kenny, 1986).

Model moderator dalam studi ini, seperti terlihat pada Gambar 3.10, digunakan untuk menguji hipotesis (H21), menggunakan pendekatan *multi-group structural equation modeling*(MSEM). Dengan pendekatan ini, data dipisahkan menjadi dua kelompok, yakni kelompok dengan keterprograman tugas tinggi dan kelompok dengan keterprograman tugas rendah. Untuk melakukan pemisahan menjadi dua kelompok, sampel disortir secara *descending order* menurut variabel keterprograman tugas dan memisahkan sampel pada titik median untuk membentuk dua kelompok, kelompok pertama dengan keterprograman tugas yang relatif tinggi dan kelompok kedua dengan keterprograman tugas yang relatif rendah. Pemisahan pada titik median telah digunakan oleh beberapa peneliti yang menggunakan model moderasi (misalnya, Jaworski dan Kohli, 1991; Sujan et al., 1994).

Selanjutnya, dilakukan estimasi terhadap model persamaan struktural untuk kedua kelompok sampel. Pengujian perbedaan nilai parameter dari ke dua model tersebut dilakukan dengan pengujian perbedaan koefisien regresi secara konvensional yang dijelaskan oleh Hairs et al. (1995).

Pengujian efek moderasi secara keseluruhan dilakukan dengan menilai indeks *goodness-of-fit* antara model yang diberi konstrain penuh dengan model yang tidak diberikan konstrain. Bila model persamaan struktural tanpa konstrain menunjukkan perbaikan dalam *indeks goodness of fit* maka dikatakan terdapat efek moderasi secara keseluruhan. Sebaliknya, bila model tanpa konstrain tidak menunjukkan adanya perbaikan *goodness of fit*, maka dapat disimpulkan bahwa di dalam model persamaan struktural tersebut tidak terjadi efek moderasi(Syuhada Supian, 2006).

Pengujian efek moderasi secara *partial* dilakukan menggunakan uji beda koefisien parameter regresi dengan menggunakan rumus distribusi nilai *critical ratio* (CR) seperti berikut:

$$C.R = \frac{\beta_1 - \beta_2}{Se(\beta_1 - \beta_2)} \dots\dots\dots(Rumus 3.5)$$

$$Se(\beta_1 - \beta_2) = \sqrt{\left[\frac{(Se\beta_1)^2}{n_1} \right] + \left[\frac{(Se\beta_2)^2}{n_2} \right]} \dots\dots\dots(..Rumus 3.6)$$

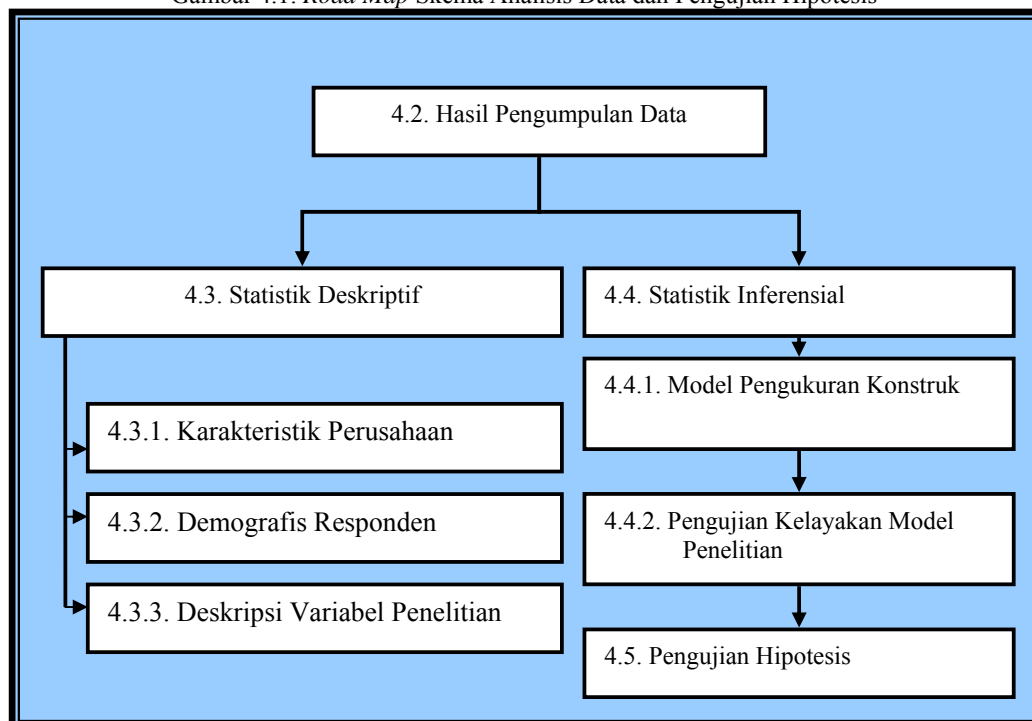
Pengujian dengan rumus di atas menjelaskan ada tidaknya efek moderasi keterprograman tugas. Jika koefisien parameter Beta (β_1) sama dengan koefisien parameter Beta (β_2), maka efek moderasi tidak cukup signifikan mempengaruhi hubungan kausalitas variabel eksogenos terhadap variabel endogenos. Sebaliknya, jika β_1 tidak sama dengan β_2 , maka dalam model persamaan struktural tersebut ada pengaruh moderasi (Syuhada Supian, 2006).

BAB IV ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

4.1. Road Map Bab IV

Bab ini dimulai dengan menyajikan hasil-hasil pengumpulan data dan menggambarkan data menggunakan analisis statistik deskriptif. Bab ini selanjutnya menyajikan proses penghitungan statistik inferensial untuk menilai model-model pengukuran dan model struktural menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural(SEM) dan model-model regresi. Bagian akhir dari bab ini menyajikan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan berdasarkan model teoritik dan model empirik yang dibangun untuk penelitian ini. Tahapan analisis data dan pengujian hipotesis disajikan dalam bentuk skema seperti pada gambar berikut.

Gambar 4.1: Road Map Skema Analisis Data dan Pengujian Hipotesis



4.2. Pengumpulan Data

Kuesioner penelitian disebarkan sebanyak 221 set kepada para responden target, yakni manajer/superviror penjualan, dari perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Pengerjaan pengumpulan data di lapangan dilakukan dengan bantuan para enumerator independen yang direkrut untuk maksud penelitian ini. Dari 221 set kuesioner yang disampaikan kepada para responden ternyata terdapat 197 kuesioner yang dikembalikan dan sisanya tidak dapat dikembalikan dengan berbagai alasan yang dapat diterima. Dengan demikian, tingkat respon untuk penelitian ini adalah 89,14%. Selanjutnya, dari 197 kuesioner yang dikembalikan dan diperiksa ternyata terdapat beberapa kuesioner yang tidak layak digunakan disebabkan ketidak-lengkapan informasi, misalnya terdapat *missing data*, dan pertimbangan lainnya seperti adanya responden yang memberikan tanda silang ganda pada setiap item pertanyaan sehingga tidak dapat diproses lebih lanjut. Setelah mengeluarkan kuesioner-kuesioner yang rusak pada akhirnya terdapat sebanyak 189 kuesioner yang layak digunakan. Jumlah tersebut cukup memadai untuk melakukan analisis lebih lanjut. Pendekatan pemodelan persamaan struktural menghendaki persyaratan ukuran sampel antara 100 hingga 200(Hair, Jr., et al., 1995:637).

4.3. Statistik Deskriptif

4.3.1. Karakteristik Perusahaan

Perusahaan-perusahaan yang menjadi sampel dari penelitian ini, sebagaimana dikemukakan sebelumnya, adalah perusahaan-perusahaan dalam kelompok industri manufaktur di Jawa Tengah. Karakteristik perusahaan digambarkan berdasarkan klasifikasi industri dan metode kompensasi yang digunakan. Karakteristik tersebut disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1: Karakteristik perusahaan sampel

Perusahaan Sampel	Jumlah
1. Makanan dan Minuman	25
2. Pengolahan tembakau	29
3. Tekstil	50
4. Pakaian Jadi	22
5. Percetakan	14
6. Bahan dari Kimia	15

7. Barang dari Karet	14
8. Furnitur	20
Total Keseluruhan	189
Metode Kompesasi yang Digunakan Perusahaan	%
1. Gaji	5,3
2. Gaji + Komisi	6,9
3. Gaji + Bonus	87,8

Sumber: Data primer diolah untuk penelitian ini

Tabel 4.1. di atas memperlihatkan bahwa perusahaan-perusahaan sampel untuk penelitian ini adalah cukup beragam. Hasil penelitian mengenali delapan kelompok industri, yakni: industri tekstil, pengolahan tembakau, makanan dan minuman, pakaian jadi, furnitur, bahan dari kimia, percetakan, dan barang dari karet, yang semuanya berjumlah 189 perusahaan.

Penelitian ini juga mengambil data yang berhubungan dengan metode kompensasi yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan sampel. Data hasil penelitian menunjukkan bahwa kebanyakan (88%) perusahaan-perusahaan sampel menggunakan metode kompensasi gaji ditambah dengan bonus, sedangkan sisanya (12%) adalah perusahaan-perusahaan yang menggunakan struktur kompensasi gaji ditambah komisi dan atau kompensasi tunggal, seperti gaji sepenuhnya.

4.3.2. Karakteristik Demografis Responden

Karakteristik-karakteristik responden secara demografis dapat digambarkan dari beberapa karakteristik pokok sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2: Karakteristik demografis responden

Karakteristik Responden	
Jabatan	%
Supervisor Penjualan	93,7
Manajer Penjualan	6,3
Usia (dalam Tahun)	%
<= 25	6,3
26 – 30	35,4
31 – 35	36,5
36 – 40	17,5
41+	4,2

Jenis Kelamin	%
Pria	88,4
Wanita	11,6
Tingkat Pendidikan	%
SLTA	25,9
AKADEMI	28,6
SARJANA	45,5
Total Pengalaman Kerja (dalam tahun)	%
<= 5	35,4
6 – 10	41,3
11 – 15	18,5
16 – 20	4,2
21+	0,5
Pengalaman dengan Perusahaan Sekarang (dalam Tahun)	%
<= 5	68,3
6 – 10	24,9
11 – 15	4,8
16 +	2,1
Jumlah Tenaga Penjual yang Disupervisi	%
<= 10	81,5
11 – 20	15,9
21+	2,6
Jam Kerja Tenaga Penjual per Minggu (dalam Jam)	%
<= 30	28,0
31 – 44	41,3
45 – 58	27,0
59+	3,7

Sumber: Data primer diolah untuk penelitian ini

Berdasarkan data pada Tabel 4.2. di atas terlihat bahwa kebanyakan (93,7%) responden menduduki jabatan sebagai supervisor penjualan, sedangkan manajer penjualan hanya sebesar 6,3%.

Distribusi usia responden seperti terlihat pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa kebanyakan para responden (72%) adalah berusia antara 26 tahun hingga 35 tahun, 18% berusia antara 36 hingga 40 tahun, sedangkan sisanya (10%) adalah responden yang berusia kurang dari 25 tahun dan lebih dari 40 tahun. Dari segi jenis kelamin (gender), kebanyakan (88%) responden adalah pria sedangkan sisanya (12%) adalah responden wanita. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa 45% responden memiliki tingkat pendidikan sarjana, 27% berpendidikan akademi, dan 26% berpendidikan SLTA.

Dilihat dari segi total pengalaman kerja dari para responden ternyata kebanyakan (41%) responden memiliki pengalaman kerja antara enam hingga sepuluh tahun, diikuti oleh

35% responden yang memiliki pengalaman kerja selama lima tahun atau kurang, 19% responden yang memiliki pengalaman kerja antara 11 hingga 15 tahun, dan sisanya (5%) adalah responden yang memiliki pengalaman kerja total lebih dari 15 tahun. Hasil penelitian menunjukkan pula bahwa kebanyakan (68%) para responden memiliki pengalaman kerja selama lima tahun atau kurang dengan perusahaan mereka sekarang, diikuti sebanyak 25% oleh mereka yang memiliki pengalaman kerja antara enam hingga sepuluh tahun, dan sisanya (7%) adalah para responden yang memiliki pengalaman kerja di atas 11 tahun.

Para responden juga ditanyakan mengenai jumlah tenaga penjual yang berada di bawah pengawasan langsung mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebanyakan (81%) para responden mengawasi hingga sepuluh orang tenaga penjual, diikuti sebanyak 16% responden yang mengawasi antara 11 hingga 20 orang tenaga penjual, dan sisanya (3%) responden memiliki tenaga penjual lebih dari 20 orang. Akhirnya, para responden ditanyakan mengenai jam kerja dari para tenaga penjual dalam satu minggu dan hasil penelitian menunjukkan bahwa sekitar 41% dari mereka memiliki jam kerja antara 31 hingga 44 jam per minggu, diikuti sebanyak 28% dari mereka yang memiliki jam kerja hingga 30 jam, dan sebanyak 27% dari mereka yang memiliki jam kerja antara 45 hingga 58 jam, sedangkan sisanya (4%) tenaga penjual yang hanya memiliki jam kerja di atas 58 jam per minggu.

4.3.3. Deskripsi Variabel-variabel Penelitian

Lima kelompok konstruk utama di dalam model penelitian adalah: (1) sistem kontrol manajemen organisasi penjualan, (2) kinerja tenaga penjual, (3) karakteristik tenaga penjual, (4) perilaku disfungsi, dan (5) karakteristik organisasi. Ke lima konstruk tersebut dideskripsikan dengan menggunakan statistik deskriptif indeks dan rata-rata. Statistik jenis indeks digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden (para manajer/supervisor penjualan) atas variabel-variabel yang diteliti (Augusty, 2006:291).

Statistik deskriptif jenis rata-rata (*mean*) digunakan untuk menggambarkan kecenderungan pemusatan data atau respon dari para responden. Misalnya, untuk rentang skala numerik 7 poin yang digunakan untuk memosisikan indikator dari variabel penelitian dalam studi ini, angka 4 merupakan titik tengah dari rentang sehingga bila rata-rata jawaban

responden adalah di atas angka 4 menunjukkan posisi respon cenderung ke arah yang positif(baik) dan sebaliknya bila posisi respon berada di bawah angka 4 berarti menunjukkan kecenderungan ke arah yang negatif(kurang).

4.3.3.1. Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan

Sistem kontrol manajemen organisasi penjualan melibatkan empat dimensi aktivitas yang saling terkait, yakni aktivitas pemantauan, pengarahan, penilaian, dan pengimbangan. Pengukuran untuk ke empat dimensi tersebut menggunakan 16 item pertanyaan (lihat Lampiran 1). Hasil penilaian menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA) sebanyak 14 variabel indikator yang layak dipertahankan, sedangkan sisanya sebanyak dua indikator tidak dapat dipertahankan dikarenakan tidak memadainya kualitas dari indikator-indikator tersebut. Gambaran mengenai sistem kontrol manajemen organisasi penjualan disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 4.3: Indeks Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan

Dimensi/Indikator Sistem Kontrol	Rata-rata	INDEKS
Kontrol Pemantauan(KM)	5,07	72,46
KM1. Meluangkan waktu bersama tenaga penjual	5,16	73,77
KM2. Mengamati kunjungan penjualan tenaga penjual	5,13	73,23
KM3. Memantau aktivitas harian tenaga penjual	5,05	72,18
KM4. Mengamati kinerja tenaga penjual di lapangan	4,95	70,67
Kontrol Pengarahan(KD)	4,82	68,76
KD5. Aktif berpartisipasi dalam melatih tenaga penjual	4,85	69,24
KD6. Meluangkan waktu untuk membimbing tenaga penjual	4,78	68,33
KD7. Mendiskusikan evaluasi kinerja bersama tenaga penjual	4,89	69,84
KD8. Membantu tenaga penjual mengembangkan potensi mereka	4,74	67,65
Kontrol Penilaian(KE)	4,81	68,81
KE10. Menilai hasil penjualan tiap tenaga penjual	4,87	69,61
KE11. Menilai kualitas presentasi penjualan dari tenaga penjual	4,79	64,48
KE12. Menilai perkembangan profesional tenaga penjual	4,78	68,33
Kontrol Pengimbangan(KC)	4,78	68,78
KC13. Mengimbali tenaga penjual atas dasar kualitas aktivitas penjualan	4,85	69,24
KC14. Menggunakan kompensasi insentif untuk memotivasi tenaga penjual	4,81	68,78
KC15. Memberikan pertimbangan kompensasi insentif atas hasil penjualan	4,68	66,74
Indeks Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan		69,70

Sumber: Data diolah untuk studi ini

Sebagai ilustrasi bagi penghitungan nilai indeks dapat dikemukakan kembali berdasarkan rumus (rumus 3.2) dan cara penghitungannya menggunakan contoh untuk indikator 1 dari kontrol pemantauan (KM), sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Indeks} &= ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7)) / 7 \\
 & \dots\dots\dots \text{(dari rumus 3.2)} \\
 &= ((0 \times 1) + (0 \times 2) + (5,82 \times 3) + (23,28 \times 4) + (32,80 \times 5) + (24,87 \times 6) + (13,23 \times 7)) / 7 \\
 &= 73,77
 \end{aligned}$$

Dengan cara yang sama perhitungan indeks lainnya dilakukan, sehingga dihasilkan empat angka indeks untuk masing-masing indikator dari kontrol pemantauan, yaitu:

- Indeks Meluangkan waktu bersama tenaga penjual = 73,77
- Indeks Mengamati kunjungan penjualan tenaga penjual = 73,23
- Indeks Memantau aktivitas harian tenaga penjual = 72,18
- Indeks Mengamati kinerja tenaga penjual di lapangan = 70,67

Atas dasar itu dapatlah dihitung indeks kontrol pemantauan sebagai berikut:

Indeks Kontrol Pemantauan = $(73,77 + 73,23 + 72,18 + 70,67) / 4 = 72,46$. Untuk skala pengukuran berjangkar 7 poin, angka indeks minimum yang dapat diperoleh adalah sebesar 14,28 dan angka indeks maksimum adalah 100 dengan rentang sebesar 85,72. Selanjutnya, untuk memposisikan angka indeks ke dalam kategori tinggi, sedang, atau rendah (kriteria tiga kotak) dilakukan dengan membagi besaran angka rentang dengan tiga (atau 85,72 dibagi tiga) sehingga diperoleh rentang indeks sebesar 28,57. Dengan demikian, rentang indeks dan kategori kualitas masing-masingnya adalah sebagai berikut:

- indeks antara 14,28 – 42,85 = rendah;
- indeks antara 42,86 – 71,43 = sedang;
- indeks antara 71,44 – 100 = tinggi.

Dengan ilustrasi untuk kontrol pemantauan (KM) yang memiliki angka indeks sebesar 72,46 berarti dimensi konstruk ini berada dalam rentang antara 71,44 – 100, yakni berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, deskripsi mengenai dimensi-dimensi konstruk sistem kontrol manajemen organisasi penjualan dijelaskan sebagai berikut.

Dimensi pertama dari konstruk sistem kontrol adalah aktivitas pemantauan. Aktivitas pemantauan berarti para supervisor aktif meluangkan waktu bersama tenaga penjual di lapangan, mengamati kunjungan penjualan tenaga penjual, memantau aktivitas harian tenaga penjual, dan mengamati kinerja tenaga penjual di lapangan. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa ke empat variabel indikator memiliki angka indeks 72,46, termasuk kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa para manajer/supervisor telah melaksanakan dengan baik aktivitas-aktivitas pemantauan terhadap tenaga penjual. Dengan kata lain, para manajer/supervisor menyediakan banyak waktu mereka untuk mendampingi tenaga penjual di lapangan (KM1), mengamati kunjungan penjualan tenaga penjual (KM2) dan memantau aktivitas-aktivitas harian dari tenaga penjual (KM3). Namun demikian, aspek pemantauan yang masih mengandung kelemahan dibandingkan dengan aspek-aspek lainnya adalah aspek yang berkaitan dengan aktivitas supervisor dalam mengamati kinerja tenaga penjual di lapangan (KM4). Secara keseluruhan, angka rata-rata untuk dimensi pemantauan sebesar 5,07 menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor penjualan terhadap aktivitas pemantauan cenderung ke arah yang positif karena lebih besar dari angka 4 atau titik tengah dari jangkar 7 poin.

Dimensi ke dua dari konstruk sistem kontrol adalah aktivitas pengarahan. Aktivitas pengarahan berarti bahwa para supervisor aktif dalam melatih tenaga penjual (KD5), membimbing tenaga penjual (KD6), mendiskusikan evaluasi kinerja bersama tenaga penjual (KD7), dan aktif di dalam membantu mengembangkan potensi profesional dari tenaga penjual (KD8). Hasil penelitian mendapatkan angka indeks untuk ke empat indikator dari aktivitas pengarahan sebesar 68,76, termasuk kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa para manajer/supervisor belum melaksanakan dengan baik aktivitas-aktivitas pengarahan terhadap tenaga penjual. Namun demikian, beberapa aspek yang masih mengandung kelemahan relatif

terhadap aspek-aspek yang lainnya adalah berhubungan dengan aktivitas supervisor untuk membantu pengembangan potensi tenaga penjual (KD8) dan juga aktivitas untuk membimbing tenaga penjual (KD6). Secara keseluruhan, angka rata-rata untuk dimensi pengarahan sebesar 4,82 menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor penjualan terhadap aktivitas pengarahan cenderung ke arah yang positif.

Dimensi ke tiga dari konstruk sistem kontrol adalah aktivitas penilaian. Aktivitas penilaian berarti para supervisor aktif di dalam menilai hasil penjualan, kualitas presentasi penjualan, dan perkembangan profesional dari tenaga penjual mereka. Hasil penelitian menemukan indeks sebesar 68,81, termasuk kategori sedang. Hal ini berarti bahwa para manajer/supervisor belum melaksanakan dengan baik aktivitas-aktivitas penilaian terhadap tenaga penjual. Aspek penilaian yang masih mengandung kelemahan relatif terhadap aspek-aspek yang lainnya adalah aktivitas supervisor dalam menilai kualitas presentasi penjualan dari tenaga penjual (KE11). Namun demikian, secara keseluruhan angka rata-rata untuk dimensi penilaian sebesar 4,82 menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor terhadap aktivitas penilaian cenderung ke arah yang positif.

Dimensi ke empat dari sistem kontrol adalah aktivitas pengimbalan. Aktivitas pengimbalan berarti bahwa para supervisor aktif di dalam memberikan imbalan atas kualitas kerja tenaga penjual, memberikan imbalan insentif untuk memotivasi tenaga penjual, dan memberikan pertimbangan insentif atas hasil yang dicapai oleh tenaga penjual. Hasil penelitian mendapatkan angka indeks sebesar 68,78 untuk aktivitas pengimbalan atau berada dalam kategori sedang. Hasil ini menggambarkan bahwa para manajer/supervisor belum melaksanakan dengan baik aktivitas pemberian imbalan terhadap tenaga penjual. Aspek pengimbalan yang masih mengandung kelemahan relatif terhadap aspek-aspek lainnya adalah aktivitas supervisor dalam memberikan pertimbangan kompensasi insentif atas hasil penjualan dari tenaga penjual (KC14). Namun demikian, secara keseluruhan angka rata-rata sebesar 4,78 menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor terhadap aktivitas pemberian kompensasi cenderung ke arah yang positif.

Secara keseluruhan, indeks sistem kontrol manajemen penjualan adalah sebesar 69,70, atau berada dalam kategori sedang, dan dengan nilai rata-rata sebesar 4,87. Gambaran indeks menunjukkan bahwa aktivitas-aktivitas kontrol dari organisasi-organisasi penjualan belum berjalan dengan baik. Meskipun demikian, bila dilihat dari angka statistik rata-rata dapat dikatakan bahwa aktivitas-aktivitas kontrol yang telah dilaksanakan oleh para manajer/supervisor penjualan cenderung ke arah yang positif. Dari ke empat dimensi kontrol, ternyata angka indeks tertinggi dimiliki oleh kontrol pemantauan, diikuti oleh kontrol penilaian, kemudian kontrol pengimbalan, dan akhirnya oleh kontrol pengarahan.

4.3.3.2. Kecakapan Profesional Tenaga Penjual

Konstruk pertama dari karakteristik tenaga penjual adalah kecakapan profesional tenaga penjual. Pengukuran konstruk ini menggunakan skala enam item berjangkar 7 poin. Hasil pengukuran menggunakan analisis CFA mendapatkan lima indikator yang valid seperti disajikan pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4: Indeks Kecakapan Profesional Tenaga Penjual

Indikator Kecakapan Profesional Tenaga Penjual	Mean	INDEKS
Kecakapan Profesional (KCP)	4,40	62,51
KCP1. Kemampuan mengkualifikasi konsumen potensial.	4,35	62,13
KCP2. Kemampuan menutup penjualan.	4,53	64,32
KCP3. Kemampuan memperagakan pesan-pesan penjualan.	4,38	62,59
KCP4. Pengetahuan mengenai pasar dan produk konsumen.	4,40	62,36
KCP6. Pengetahuan mengenai lini produk, termasuk corak dan manfaat dari produk.	4,32	61,15

Sumber: Data diolah untuk studi ini

Tiga indikator pertama dari kecakapan penjualan merupakan manifestasi dari ketrampilan penjualan (*salesmanship skills*) sementara dua indikator terakhir merupakan manifestasi dari pengetahuan teknis (*technical knowledge*).

Hasil penelitian terhadap konstruk kecakapan profesional tenaga penjual mendapatkan angka indeks sebesar 62,51, yang dapat dikategorikan sedang. Hasil-hasil ini menggambarkan bahwa para tenaga penjual belum memiliki dengan baik pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas-tugas penjualan. Hasil-hasil sebaran data untuk ke lima indikator kecakapan profesional juga menunjukkan angka yang berkisar di antara rata-rata sebesar 4,40, menunjukkan bahwa penilain para manajer/supervisor penjualan terhadap kecakapan profesional dari para tenaga penjual hampir seragam, tetapi cenderung ke arah yang positif.

4.3.3.4. Motivasi Tenaga Penjual

Konstruk kedua dari karakteristik tenaga penjual adalah konstruk motivasi. Pengukuran untuk konstruk motivasi menggunakan skala lima item yang dijangkar tujuh poin, masing-masing tiga item untuk motivasi intrinsik dan dua item untuk motivasi pengakuan. Hasil pengukuran konstruk menggunakan analisis CFA ternyata hanya dapat mempertahankan empat dari lima item seperti disajikan dalam Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5: Indeks Motivasi Tenaga Penjual

Indikator Motivasi Tenaga Penjual	Mean	INDEKS
Motivasi (MOT)	4,87	70,79
MOT1. Memiliki rasa penyelesaian di dalam pekerjaan.	5,01	71,35
MOT2. Memiliki rasa berkembang dengan pekerjaan.	4,97	70,90
MOT3. Melibatkan diri secara aktif di dalam pekerjaan.	4,93	70,45
MOT4. Penghargaan yang tinggi dari supervisor.	4,58	70,46

Sumber: Data diolah untuk studi ini

Hasil-hasil penelitian mengenai konstruk motivasi tenaga penjual seperti terlihat pada Tabel 4.5 mendapatkan angka indeks sebesar 70,79, yang dapat dikategorikan sedang. Hasil-hasil ini memberikan gambaran bahwa para tenaga penjual belum memiliki motivasi yang tinggi. Aspek motivasi yang masih mengandung kelemahan relatif terhadap aspek-aspek

lainnya adalah motivasi pengakuan (MOIT4) berupa penghargaan yang tinggi dari atasan, dan juga keterlibatan diri secara aktif di dalam pekerjaan (MOT3). Angka statistik rata-rata sebesar 4,87 untuk motivasi menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor terhadap motivasi tenaga penjual cenderung ke arah yang positif.

4.3.3.5. Usaha Kerja Tenaga Penjual

Konstruk ke tiga dari karakteristik tenaga penjual adalah usaha kerja. Pengukuran untuk konstruk usaha kerja menggunakan skala tujuh item yang dijangkar 7 poin, masing-masing tiga item untuk usaha kerja keras dan empat item untuk usaha kerja cerdas. Hasil pengukuran menggunakan analisis CFA disajikan pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6: Indeks Usaha Kerja Tenaga Penjual

Dimensi/Indikator Usaha Kerja Tenaga Penjual	Mean	INDEKS
Usaha Kerja Keras (UKK)	4,30	59,26
UKK1. Bekerja dalam waktu lama untuk memenuhi tujuan penjualan.	4,31	57,75
UKK2. Tidak menyerah dengan mudah dalam menghadapi konsumen yang sulit dikontak.	4,56	62,36
UKK3. Bekerja tanpa mengenal lelah sampai mendapatkan suatu pesanan.	4,04	57,67
Usaha Kerja Cerdas (UKC)	4,74	67,21
UKC4. Bereksperimen dengan berbagai pendekatan penjualan.	4,67	66,76
UKC5. Luwes dalam pendekatan penjualan.	4,97	71,05
UKC6. Menyesuaikan pendekatan penjualan berdasarkan konsumen.	4,81	68,63
UKC7. Meragamkan gaya penjualan berdasarkan situasi.	4,49	62,41

Sumber: Data diolah untuk studi ini

Dimensi pertama dari usaha kerja tenaga penjual adalah usaha kerja keras. Konstruk ini dimanifestasikan oleh tiga indikator yang valid, yaitu: (1) tenaga penjual bekerja dalam waktu lama untuk memenuhi tujuan penjualan(aspek durasi kerja), (2) tidak menyerah dengan mudah dalam menghadapi konsumen yang sulit dikontak, dan (3) bekerja tanpa mengenal lelah sampai mendapatkan suatu pesanan(aspek intensitas). Hasil penelitian menunjukkan angka indeks untuk kerja keras adalah 59,26, berada dalam kategori sedang. Hasil ini menggambarkan bahwa tenaga penjual belum mencurahkan usaha kerja keras pada intensitas yang tinggi. Indeks terendah dari usaha kerja keras ditunjukkan oleh indikator UKK3 sebesar

57,67 dan dengan rata-rata sebesar 4,04, menggambarkan bahwa tenaga penjual cukup cepat merasa lelah untuk mendapatkan suatu pesanan penjualan. Demikian juga dengan indikator UKK1 (bekerja dalam waktu lama), ternyata juga belum dilaksanakan dengan intensitas yang tinggi oleh tenaga penjual. Hasil penelitian sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.1 memberikan tambahan informasi bahwa hampir 70% tenaga penjual memiliki waktu kerja kurang dari 45 jam per minggu. Bila dibandingkan dengan nilai-nilai indeks dari karakteristik tenaga penjual lainnya seperti motivasi, kerja cerdas, dan kecakapan profesional, ternyata indeks kerja keras adalah yang terendah. Namun demikian, secara keseluruhan penilaian para manajer/supervisor terhadap usaha kerja keras tenaga penjual cenderung ke arah yang positif.

Dimensi kedua dari usaha kerja tenaga penjual adalah kerja cerdas. Konstruk ini dimanifestasikan oleh empat indikator yang valid, yaitu: (1) bereksperimen dengan berbagai pendekatan penjualan, (2) luwes dalam pendekatan penjualan, (3) menyesuaikan pendekatan penjualan berdasarkan konsumen, dan (4) meragamkan pendekatan penjualan berdasarkan situasi. Hasil penelitian menunjukkan angka indeks sebesar 67,21, yang dapat dikategorikan sedang. Angka indeks tertinggi dari usaha kerja cerdas tenaga penjualan ditunjukkan oleh indikator 3 sebesar 71,05, yakni tenaga penjual memiliki karakteristik luwes dalam pendekatan penjualan. Sebaliknya, angka indeks terendah ditunjukkan oleh indikator 4 sebesar 62,41, yakni tenaga penjual meragamkan pendekatan penjualan menurut situasi. Nilai statistik rata-rata untuk kerja cerdas adalah sebesar 4,74 dan menunjukkan kecenderungan arah yang positif atau lebih baik. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa tenaga penjual yang bekerja di dalam organisasi yang menggunakan sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku menunjukkan kecenderungan untuk bekerja lebih cerdas dibandingkan dengan bekerja lebih keras.

4.3.3.6. Perilaku Disfungsional Tenaga Penjual

Perilaku disfungsional menyatakan perilaku tenaga penjual yang dapat membahayakan kelangsungan dari organisasi. Perilaku-perilaku ini dimanifestasikan dalam berbagai bentuk, misalnya tenaga penjual melakukan manipulasi data penjualan atau memberikan laporan yang tidak valid kepada manajemen. Pengukuran untuk konstruk perilaku disfungsional menggunakan skala lima item yang dijangkar 7 poin. Hasil penialaian

menggunakan analisis CFA ternyata mampu mempertahankan empat item atau indikator sebagaimana disajikan pada disajikan pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7: Indeks konstruk perilaku disfungsional

Indikator-indikator Perilaku Disfungsional	Mean	INDEKS
Perilaku disfungsional (PDF)	3,04	43,30
PDF1. Membuat data kinerja yang tidak konsisten menjadi tampak lebih konsisten	3,01	42,90
PDF2. Menyampaikan hanya data yang menguntungkan mereka kepada manajemen	3,01	43,01
PDF3. Melaporkan terlalu rendah potensi penjualan untuk mendapat target yang lebih rendah	2,96	42,25
PDF4. Menyampaikan data yang dimanipulasi agar tidak mendapat berita buruk dari manajemen	3,18	45,43

Sumber: Data diolah untuk studi ini

Hasil analisis terhadap perilaku disfungsional mendapatkan angka indeks sebesar 43,30. Berlawanan dengan deskripsi yang diberikan untuk konstruk-konstruk lainnya, maka untuk konstruk perilaku disfungsional sebuah angka indeks yang tinggi mencerminkan bahwa tenaga penjual menunjukkan perilaku-perilaku disfungsional. Sebaliknya, angka indeks yang rendah mencerminkan bahwa tenaga penjual kurang menunjukkan perilaku-perilaku disfungsional. Angka indeks sebesar 43,30 berada dalam rentang kategori sedang. Hasil ini menggambarkan bahwa tenaga penjual juga melibatkan diri dalam tindakan-tindakan disfungsional, tetapi tidak dalam insitas yang tinggi. Angka rata-rata sebesar 3,04 adalah cenderung ke arah kiri (negatif) dari jangkar 7 poin, atau lebih kecil dari angka 4,0 yang merupakan titik tengah dari jangkar, menunjukkan bahwa penilaian para manajer/supervisor terhadap tindakan-tindakan disfungsional dari tenaga penjual cenderung ke arah yang baik. Misalnya, tenaga penjual cenderung tidak melibatkan diri dalam tindakan-tindakan memanipulasi data penjualan (indikator PDF3) yang berupa pelaporan data potensi yang terlalu rendah guna mendapatkan target penjualan yang rendah. Meskipun demikian, masih dijumpai adanya tindakan-tindakan yang lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri atau

tidak penyelamatan diri sendiri, misalnya dengan memanipulasi data agar tidak menerima akibat buruk dari manajemen (indikator PDF4).

4.3.3.7. Kinerja Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual melibatkan dua konstruk yang berbeda, yakni kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja perilaku memiliki empat dimensi, yakni penggunaan pengetahuan teknis, perencanaan penjualan, presentasi penjualan, dan perilaku non penjualan. Pengukuran untuk kinerja perilaku menggunakan 15 item pertanyaan, sedangkan untuk kinerja hasil sebanyak empat item pertanyaan. Hasil penilaian menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA) mampu mempertahankan 12 variabel indikator untuk konstruk kinerja perilaku, sementara dalam analisis konfirmatori yang terpisah mampu mempertahankan tiga indikator untuk kinerja hasil. Gambaran mengenai kinerja tenaga penjual disajikan pada Tabel 4.4 berikut ini.

Dimensi pertama dari konstruk kinerja perilaku adalah penggunaan pengetahuan teknis. Penggunaan pengetahuan teknis berarti bahwa tenaga penjual memiliki berbagai aspek pengetahuan teknis dan menggunakan pengetahuan tersebut dalam aktivitas-aktivitas penjualan. Hasil penelitian terhadap ke tiga dimensi pengetahuan teknis mendapatkan angka indeks sebesar 68,98, termasuk kategori sedang. Hal ini berarti bahwa para tenaga penjual belum menggunakan dengan baik dimensi kinerja perilaku yang berkaitan dengan penggunaan pengetahuan teknis. Aspek yang masih mengandung kelemahan dari kinerja pengetahuan teknis adalah menyangkut keterinformasian tenaga penjual terhadap perkembangan teknologi dan produksi perusahaan (KTK3). Meskipun demikian, angka rata-rata sebesar 4,84 menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor penjualan terhadap kinerja pengetahuan teknis dari para tenaga penjual cenderung ke arah yang positif.

Dimensi kedua dari kinerja perilaku adalah perencanaan penjualan. Hasil penelitian terhadap dimensi perencanaan penjualan menemukan angka indeks sebesar 68,51, atau berada pada kategori sedang. Angka ini menyatakan bahwa para tenaga penjual belum melaksanakan dengan baik aktivitas-aktivitas kerja yang berkaitan dengan perencanaan penjualan. Aspek yang masih mengandung kelemahan relatif terhadap aspek-aspek lainnya adalah kinerja

tenaga penjual menyangkut perencanaan kunjungan penjualan (KPL4). Akan tetapi, angka rata-rata sebesar 4,80 untuk dimensi ini menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor penjualan terhadap kinerja perencanaan penjualan dari para tenaga penjual cenderung ke arah yang positif.

Tabel 4.8: Indeks Kinerja Tenaga Penjual

Dimensi/Indikator Kinerja Perilaku	Rata-rata	INDEKS
Penggunaan Pengetahuan Teknis (KTK)	4,84	69,41
KTK1. Mengetahui rancangan dan spesifikasi produk	4,80	68,56
KTK2. Mengetahui aplikasi dan fungsi produk	4,93	70,45
KTK3. Terinformasi dengan perkembangan produksi dan teknologi perusahaan	4,79	68,41
Perencanaan penjualan (KPL)	4,80	68,51
KPL4. Merencanakan tiap kunjungan Penjualan	4,71	67,20
KPL5. Merencanakan strateji penjualan untuk tiap konsumen	4,80	68,56
KPL6. Merencanakan peliputan wilayah/konsumen	4,88	69,77
Presentasi penjualan (KPR)	4,63	66,19
KPR7. Memahami kebutuhan nyata dari para konsumen	4,58	65,46
KPR8. Menggunakan kontak yang efektif untuk mendapatkan konsumen baru	4,62	66,06
KPR10. Mengkomunikasikan presentasi penjualan dengan ringkas dan jelas	4,69	67,04
Perilaku non penjualan (KNSB)	4,58	65,96
KNSB12. Menyediakan kertas kerja yang lengkap dan akurat mengenai pesanan dan biaya	4,63	66,14
KNSB13. Menyampaikan laporan tepat waktu	4,64	66,29
KNSB14. Beroperasi dalam anggaran yang ditetapkan perusahaan	4,58	65,46
KNSB15. Menggunakan anggaran biaya dengan integritas	4,48	64,02
Indeks Kinerja Perilaku Tenaga Penjual (KPTP)		67,52
Kinerja Hasil (KHTP)	4,96	70,92
HSL16. Menghasilkan volume penjualan yang tinggi bagi perusahaan	5,04	72,03
HSL17. Menjual produk dengan margin laba yang tinggi	4,81	68,70
HSL18. Menghasilkan rupiah penjualan yang tinggi	5,04	72,03

Sumber: Data diolah untuk studi ini

Dimensi ke tiga dari kinerja perilaku adalah presentasi penjualan. Presentasi penjualan menyatakan aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang berhubungan langsung dengan konsumen. Hasil penelitian untuk dimensi presentasi penjualan menemukan angka indeks sebesar 66,19, termasuk kategori sedang. Informasi ini menggambarkan bahwa para tenaga

penjual belum melaksanakan dengan baik aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan presentasi penjualan. Aspek presentasi yang masih mengandung kelemahan relatif terhadap aspek-aspek lainnya adalah menyangkut pemahaman dan perhatian tenaga penjual akan kebutuhan nyata dan masalah konsumen (KPR7) selama melakukan kontak. Meskipun demikian, angka rata-rata sebesar 4,63 untuk dimensi ini menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor penjualan terhadap kinerja presentasi penjualan dari para tenaga penjual cenderung ke arah yang positif.

Dimensi ke empat dari kinerja perilaku adalah perilaku non penjualan. Perilaku non penjualan menyatakan aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang tidak berkaitan langsung dengan penjualan, tetapi ia bisa mempengaruhi efektivitas organisasi penjualan secara keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan angka indeks untuk perilaku non penjualan sebesar 65,96 atau berada pada kategori sedang. Angka indeks ini adalah yang terendah dibandingkan dengan angka indeks untuk ke tiga dimensi kinerja perilaku lainnya. Hasil indeks menggambarkan bahwa tenaga penjual belum melaksanakan dengan baik aktivitas-aktivitas kerja yang berhubungan dengan perilaku non penjualan. Aspek perilaku non penjualan yang masih mengandung kelemahan relatif terhadap aspek-aspek lainnya adalah menyangkut penggunaan anggaran biaya (KNSB14) dan juga beroperasi dalam anggaran biaya yang ditetapkan perusahaan (KNSB13), ke dua aspek ini berkaitan dengan kinerja efisiensi. Namun demikian, angka rata-rata sebesar 4,58 untuk dimensi ini menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor penjualan terhadap kinerja perilaku non penjualan dari para tenaga penjual cenderung ke arah yang positif.

Secara keseluruhan, konstruk kinerja perilaku tenaga penjual yang diwakili oleh ke empat dimensinya memberikan angka indeks sebesar 67,52, yakni dengan kategori sedang, dengan urutan ranking kinerja penggunaan pengetahuan teknis, kinerja perencanaan, kinerja presentasi, dan kinerja perilaku non penjual. Meskipun demikian, angka rata-rata sebesar 4,71 menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor terhadap kinerja perilaku tenaga penjual cenderung ke arah yang positif.

Konstruk kinerja tenaga penjual lainnya adalah kinerja hasil. Konstruk ini memiliki tiga indikator yang valid, dan hasil penelitian menunjukkan angka indeks sebesar 70,92, termasuk kategori sedang. Informasi ini menggambarkan bahwa para tenaga penjual belum menunjukkan kinerja yang baik pada dimensi hasil, terutama di dalam memberikan kontribusi terhadap laba (HSL17). Namun demikian, angka rata-rata sebesar 4,96 menggambarkan bahwa penilaian para manajer/supervisor terhadap kinerja hasil dari para tenaga penjual adalah cenderung ke arah yang positif.

Hasil-hasil angka indeks antara kinerja perilaku (KPTP) dengan angka indeks kinerja hasil (KHTP) ternyata menunjukkan bahwa para tenaga penjual dari perusahaan-perusahaan sampel memberikan kontribusi hasil yang lebih baik dibandingkan dengan kontribusi keprilakuan.

4.3.3.8. Keterprograman Tugas

Keterprograman tugas menyatakan sejauh mana organisasi penjualan dapat menetapkan dengan jelas aktivitas penjualan yang harus dilakukan oleh seorang tenaga penjual untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam penelitian ini empat indikator dikembangkan untuk konstruk keterprograman tugas dan hasil analisis CFA menunjukkan bahwa ke empat indikator adalah valid sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Gambaran mengenai konstruk keterprograman tugas dari organisasi penjualan disajikan pada Tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9: Indeks Keterprograman Tugas

Indikator Keterprograman Tugas	Mean	INDEKS
Keterprograman Tugas (TUG)	5,01	71,60
TUG1. Tersedianya tujuan umum dan tujuan spesifik yang jelas.	5,18	74,00
TUG2. Tersedia aturan yang jelas untuk pedoman pelaksanaan tugas.	5,11	73,02
TUG3. Tersedia prosedur kerja yang jelas bagi pelaksanaan tugas.	5,09	72,71
TUG4. Tersedia ukuran aktivitas kerja yang jelas.	4,67	66,67

Sumber: Data diolah untuk studi ini

Hasil penelitian sebagaimana terlihat pada Tabel 4.9 menemukan angka indeks sebesar 71,60, berada dalam rentang kategori tinggi. Angka ini menunjukkan bahwa organisasi-organisasi penjualan dari perusahaan-perusahaan sampel memiliki program tugas yang jelas. Dengan kata lain, organisasi-organisasi penjualan telah memiliki tujuan-tujuan umum maupun tujuan spesifik yang jelas, memiliki aturan-aturan dan prosedur kerja yang jelas bagi pedoman pelaksanaan kerja, dan memiliki ukuran aktivitas kerja yang jelas. Namun demikian, masih terdapat aspek-aspek tugas yang mengandung kelemahan dibandingkan dengan aspek-aspek yang lainnya, yakni aspek mengenai ukuran-ukuran aktivitas kerja (indikator TUG4). Secara keseluruhan, angka rata-rata sebesar 5,01 menggambarkan bahwa penilaian para manajer penjualan atas ketersediaan keterprograman tugas di dalam organisasi penjualan mereka adalah cenderung ke arah yang positif.

4.4. Statistik Inferensial

Analisis terhadap data yang digunakan untuk pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan dua tahap (*two-stage approach*), yakni pertama melakukan penaksiran terhadap model pengukuran dan kedua melakukan penaksiran terhadap model struktural (Hair, Jr., et al., 1995: 635).

4.4.1. Model Pengukuran Konstruk

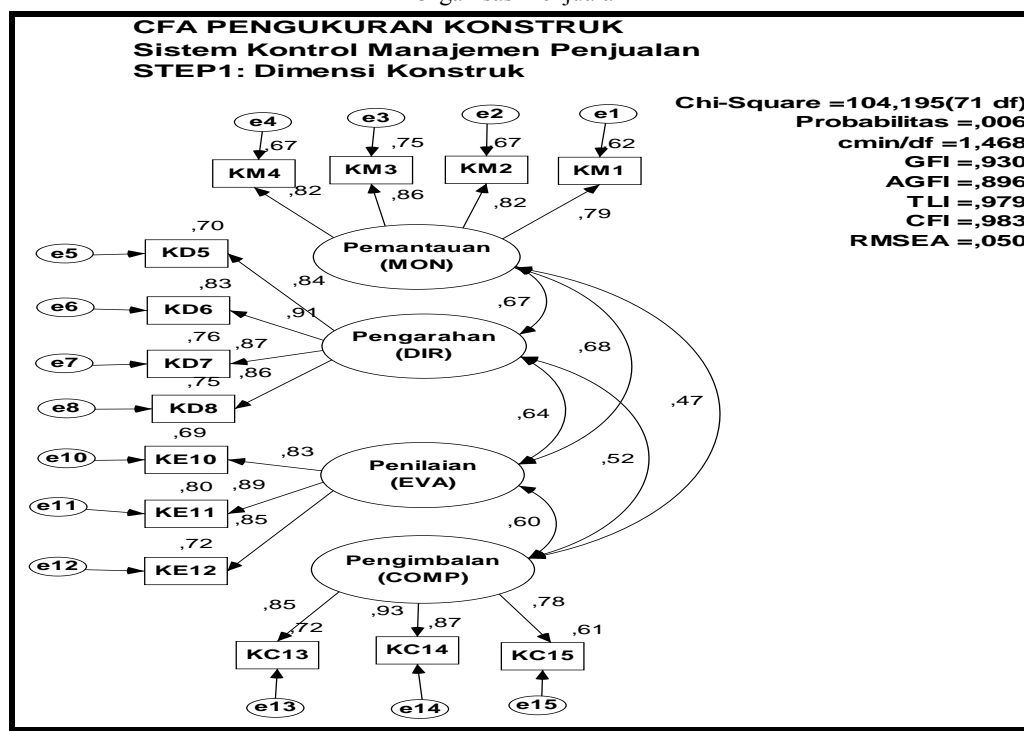
4.4.1.1. Konstruk Sistem Kontrol Organisasi Penjualan

Konstruk sistem kontrol organisasi penjualan memiliki empat dimensi utama, yaitu pemantauan(MON), pengarahan(DIR), penilaian(EVA), dan pengimbangan (COMP), yang masing-masingnya diskala dengan empat indikator sehingga jumlah indikator keseluruhan adalah sebanyak 16. Untuk mendapatkan skor tunggal dari konstruk sistem kontrol organisasi penjualan dilakukan pengukuran dengan melakukan analisis dua tahap, yakni pertama untuk mendapatkan skor tunggal untuk masing-masing dari ke empat dimensi sistem kontrol (MON, DIR, EVA, dan COMP) dan kedua melakukan pengukuran terhadap ke empat dimensi tersebut guna mendapatkan skor tunggal untuk konstruk sistem kontrol. Proses pengukuran konstruk

dilakukan menggunakan analisis CFA dengan program AMOS dan hasilnya ditunjukkan pada gambar berikut.

Hasil penilaian dengan CFA, dengan beberapa modifikasi, menunjukkan bahwa model pengukuran tidak sepenuhnya fit karena nilai chi-square relatif besar dan probabilitas adalah 0,006. Akan tetapi, dengan mempertimbangkan bahwa chi-square adalah sensitif terhadap jumlah sampel dan memperhatikan indeks fit yang lainnya seperti GFI, TLI, CFI, semuanya menunjukkan nilai fit yaitu sesuai dengan yang direkomendasikan di atas 0,90, dan RMSEA sebesar 0,050 berada di bawah angka batas yang direkomendasikan, yaitu 0,08, maka ukuran-ukuran dari dimensi konstruk dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Hasil analisis CFA ternyata mampu mempertahankan sebanyak 14 indikator dari 16 indikator yang digunakan, masing-masingnya adalah 4 indikator MON, 4 indikator DIR, 3 indikator EVA, dan 3 indikator COMP.

Gambar 4.2: Kelayakan Model Pengukuran Dimensi-Dimensi Konstruk Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan



Sumber: Output AMOS

Selanjutnya, besaran *loading factor*, timbangan *factor score*, hasil penghitungan reliabilitas komposit dari masing-masing dimensi konstruk, dan koreksi kesalahan pengukuran disajikan pada Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10: Loading Factor, Timbangan Factor Score, Reliabilitas, dan Faktor Kesalahan dari Dimensi-dimensi Konstruk Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan

Dimensi dan Indikator-indikator		Loading Factor	Timbangan Factor Score	Reliabilitas Konstruk	Faktor Kesalahan
Dimensi Pemantauan (MON)	KM1	0,79	0,154	MON= 0,894	MON= 0,08298
	KM2	0,82	0,189		
	KM3	0,86	0,248		
	KM4	0,82	0,186		
Dimensi Pengarahan (DIR)	KD5	0,84	0,162	DIR= 0,926	DIR= 0,07766
	KD6	0,91	0,312		
	KD7	0,87	0,220		
	KD8	0,86	0,193		
Dimensi Penilaian (EVA)	KE10	0,83	0,242	EVA= 0,894	EVA= 0,12241
	KE11	0,89	0,372		
	KE12	0,85	0,233		
Dimensi Pengimbalan (COMP)	KC13	0,85	0,192	COMP= 0,892	COMP= 0,08285
	KC14	0,93	0,452		
	KC15	0,78	0,126		

Sumber: Output AMOS, Lampiran 3C, data diolah untuk studi ini

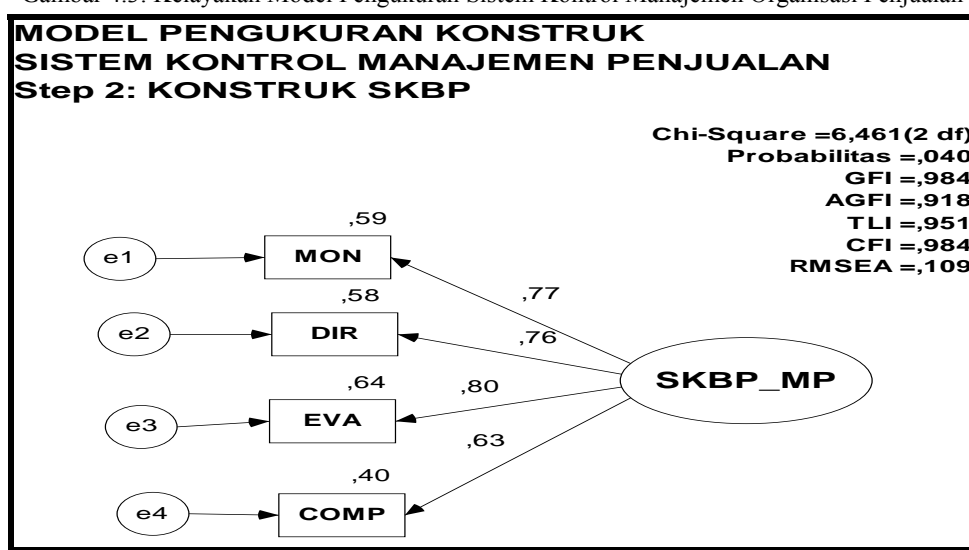
Reliabilitas komposit untuk masing-masing dimensi konstruk dihitung dengan besaran reliabilitas konstruk menggunakan rumus (Rumus 3.2) dan nilai masing-masingnya adalah 0,894 untuk MON, 0,926 untuk DIR, 0,894 untuk EVA, dan 0,892 untuk COMP. Faktor koreksi kesalahan pengukuran dihitung sebesar $(1 - \alpha) \sigma^2$, di mana α adalah reliabilitas konstruk, σ^2 adalah varian pengukuran dimensi konstruk. Sebagai ilustrasi dalam penetapan faktor kesalahan untuk dimensi pemantauan (MON) ditunjukkan sebagai berikut: reliabilitas konstruk atau α untuk dimensi pemantauan adalah 0,894 dengan nilai varian atau σ^2 adalah 0,78 (diperoleh dari analisis CFA untuk taksiran *unstandardized*), sehingga angka faktor kesalahan adalah sebesar 0,08298 (yakni, $(1 - 0,894) \times 0,78$).

Hasil model pengukuran menunjukkan bahwa ke empat dimensi dari konstruk sistem kontrol manajemen organisasi penjualan mempunyai reliabilitas yang baik, jauh di atas angka patokan yang direkomendasikan sebesar 0,70. Selanjutnya, dengan memperhatikan nilai indeks *goodness-of-fit* (GFI) sebagaimana Gambar 4.2 yang besarnya 0,930 adalah lebih besar dari

angka patokan yang direkomendasikan sebesar 0,90, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti kurangnya kesatuan-dimensi (Joreskog dan Sorbom, 1993).

Langkah kedua dari model pengukuran adalah melakukan pengukuran terhadap ke empat dimensi kontrol guna mendapatkan sebuah skor tunggal untuk sistem kontrol. Proses penghitungan dilakukan dengan cara yang sama sebagaimana langkah pertama di atas. Hasil analisis CFA disajikan pada Gambar 4.3 berikut ini.

Gambar 4.3: Kelayakan Model Pengukuran Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan



Sumber: Hasil output AMOS

Hasil analisis menunjukkan bahwa model pengukuran secara umum memenuhi kriteria fit karena, meskipun beberapa kriteria seperti nilai probabilitas dan RMSEA berada di luar angka patokan yang direkomendasikan tetapi beberapa kriteria fit yang lainnya seperti GFI, AGFI, TLI, dan CFI yang menunjukkan kriteria fit yang lebih baik (berada di atas 0,90), maka model pengukuran ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selanjutnya, besaran *loading factor*, timbangan *factor score*, hasil penghitungan reliabilitas komposit dari konstruk, dan koreksi kesalahan pengukuran disajikan pada Tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.11: Loading Factor, Timbangan Factor Score, Reliabilitas, dan Faktor Kesalahan dari Konstruk Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan

Indikator-indikator	Loading Factor	Timbangan Factor Score	Reliabilitas Konstruk	Faktor Kesalahan

MON	0,77	0,200	SKBP= 0,830	SKBP= 0,04257
DIR	0,76	0,162		
EVA	0,80	0,198		
COMP	0,63	0,105		

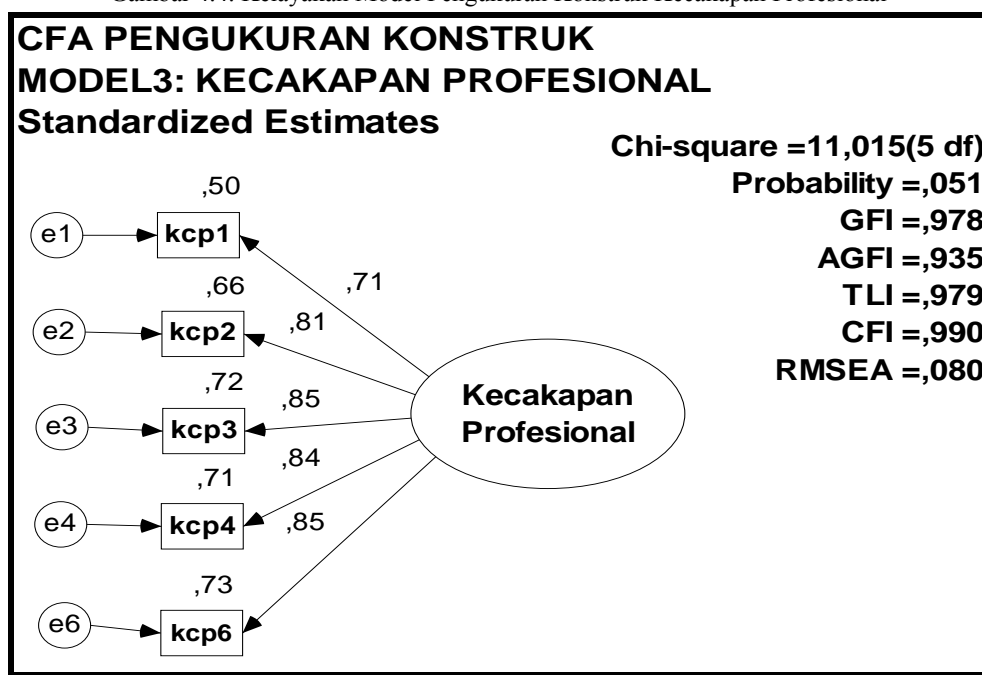
Sumber: Output AMOS, Lampiran 3C, data diolah untuk studi ini

Reliabilitas komposit untuk konstruk sistem kontrol yang dihitung dengan besaran reliabilitas konstruk adalah 0,83 adalah cukup baik karena berada di atas angka patokan 0,70, dan faktor koreksi kesalahan pengukuran 0,04257. Selanjutnya, memperhatikan nilai indeks *goodness-of-fit* (GFI) sebagaimana Gambar 4.3 yang besarnya 0,984 adalah lebih besar dari angka patokan yang direkomendasikan sebesar 0,90, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti kurangnya kesatuan-dimensi (Joreskog dan Sorbom, 1993).

4.4.1.3. Konstruk Kecakapan Profesional

Konstruk kecakapan profesional dimanifestasikan oleh 6 indikator dan hasil analisis CFA mendapatkan sebanyak 5 indikator yang valid seperti terlihat pada Gambar 4.4 berikut ini.

Gambar 4.4. Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Kecakapan Profesional



Sumber: Hasil output AMOS

Hasil analisis menunjukkan nilai uji *chi-square* sebesar 11,015 dengan probabilitas 0,051. Hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran konstruk kecakapan profesional telah fit. Demikian juga dengan kriteria fit lainnya seperti GFI, AGFI, TLI, dan CFI semua berada di atas angka batas yang direkomendasikan dan nilai RMSEA adalah 0,08 berada pada angka batas yang direkomendasikan. Dengan demikian, konstruk ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selanjutnya, besaran *loading factor*, timbangan *factor score*, reliabilitas, komposit, dan faktor koreksi kesalahan pengukuran disajikan pada Tabel 4.12 berikut ini.

Reliabilitas komposit yang dihitung dengan besaran reliabilitas konstruk adalah 0,907 menunjukkan bahwa konsistensi internal dari ukuran-ukuran yang digunakan adalah sangat baik. Faktor kesalahan bagi pengukuran konstruk adalah sebesar 0,08066. Selanjutnya, hasil penilaian kelayakan model sebagaimana Gambar 4.4 di atas menemukan angka GFI sebesar 0,978 menyatakan bahwa tidak terdapat bukti kurangnya kesatuan dimensi dari ukuran-ukuran konstruk.

Tabel 4.12: *Loading Factor*, Timbangan *Factor Score*, Reliabilitas, dan Faktor Kesalahan dari Konstruk Kecakapan Profesional Tenaga Penjual

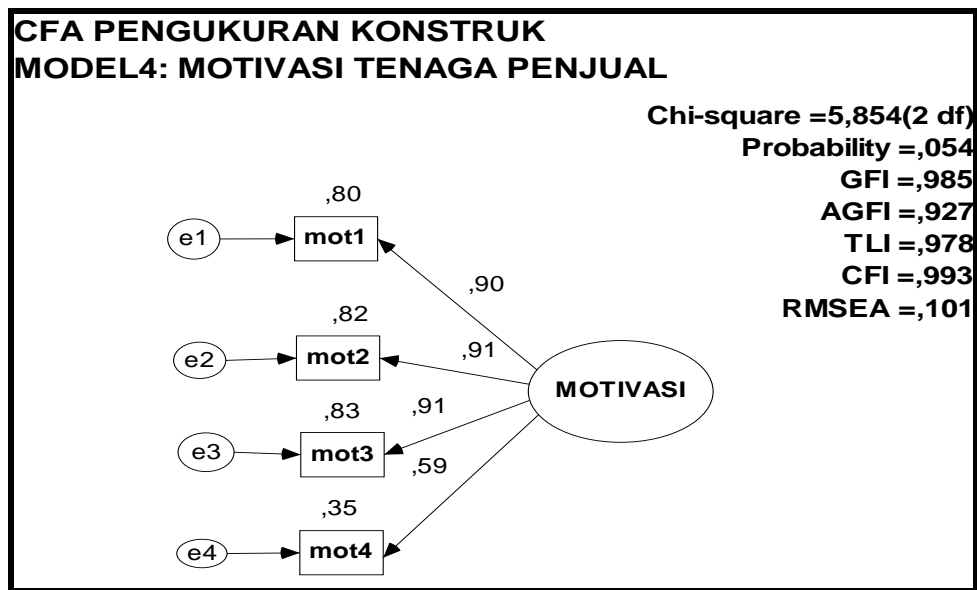
Indikator-indikator	<i>Loading Factor</i>	Timbangan <i>Factor Score</i>	Reliabilitas Konstruk	Faktor Kesalahan
KCP1	0,71	0,112	KCP= 0,907	KCP= 0,08066
KCP2	0,81	0,183		
KCP3	0,84	0,243		
KCP4	0,85	0,220		
KCP6	0,84	0,232		

Sumber: Output AMOS, Lampiran 3C, data diolah untuk studi ini

4.4.1.4. Konstruk Motivasi

Motivasi tenaga penjual dimanifestasikan oleh lima indikator dan hasil analisis CFA mendapatkan sebanyak empat indikator yang valid seperti terlihat pada Gambar 4.5 berikut ini.

Gambar 4.5: Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Motivasi



Sumber: Hasil output AMOS

Hasil analisis mendapatkan nilai chi-square sebesar 5,854 dan probabilitas 0,054, yang menunjukkan bahwa model pengukuran adalah fit. Demikian pula dengan kriteria fit lainnya seperti GFI, AGFI, TLI, dan CFI semua berada di atas angka batas yang direkomendasikan, kecuali nilai RMSEA yang relatif cukup besar. Hasil-hasil ini menyatakan bahwa model pengukuran motivasi tenaga penjual telah memenuhi kriteria fit sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selanjutnya, besaran *loading factor*, timbangan *factor score*, reliabilitas, komposit, dan faktor koreksi kesalahan pengukuran disajikan pada Tabel 4.13 berikut ini.

Tabel 4.13: *Loading Factor*, Timbangan *Factor Score*, Reliabilitas, dan Faktor Kesalahan dari Konstruk Motivasi Tenaga Penjual

Indikator-indikator	<i>Loading Factor</i>	Timbangan <i>Factor Score</i>	Reliabilitas Konstruk	Faktor Kesalahan
MOT1	0,90	0,0,290	MOT= 0,901	MOT= 0,12416
MOT2	0,91	0,317		
MOT3	0,91	0,331		
MOT4	0,59	0,051		

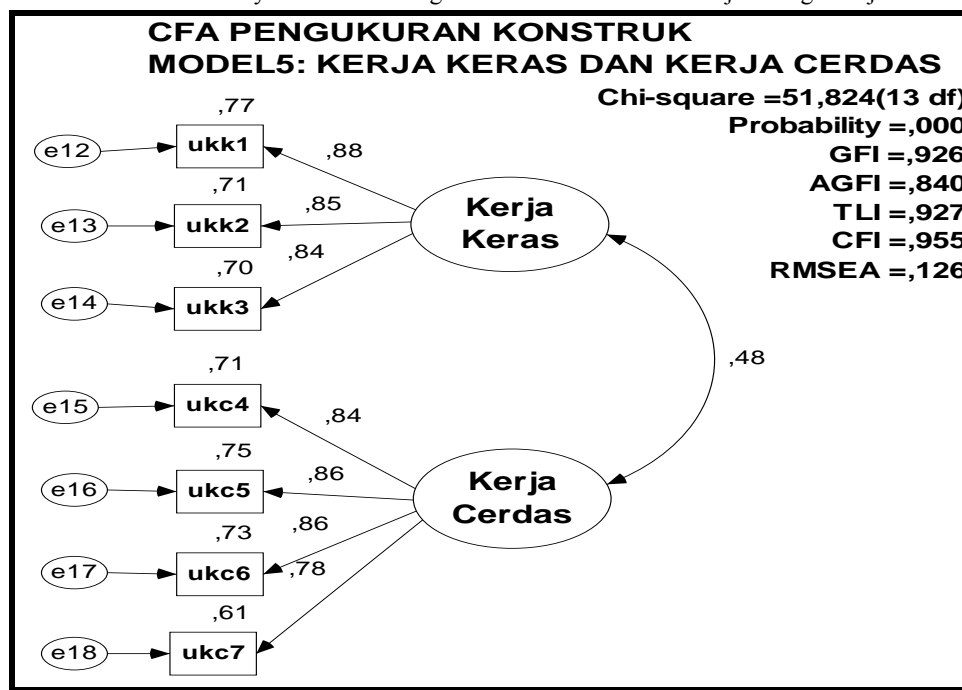
Sumber: Output AMOS, Lampiran 3C, data diolah untuk studi ini

Reliabilitas komposit sebesar 0,901 menunjukkan bahwa konsistensi internal dari ukuran-ukuran yang digunakan adalah sangat baik. Faktor kesalahan bagi pengukuran konstruk adalah sebesar 0,12416. Selanjutnya, hasil penilaian kelayakan model sebagaimana Gambar 4.5 di atas menemukan angka GFI sebesar 0,985 menyatakan bahwa tidak terdapat bukti kurangnya kesatuan dimensi dari ukuran-ukuran konstruk.

4.4.1.5. Konstruk Usaha Kerja

Konstruk usaha kerja tenaga penjual meliputi dua konstruk yang berbeda, yakni usaha kerja keras dan usaha kerja cerdas, masing-masing diwakili oleh tiga indikator untuk kerja keras dan 4 indikator untuk kerja cerdas. Ke dua konstruk ini disatukan dalam sebuah model pengukuran berdasarkan keserupaan dari ke duanya. Hasil analisis dengan CFA terhadap model pengukuran konstruk usaha kerja tenaga penjual disajikan pada Gambar 4.6 berikut ini.

Gambar 4.6: Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Usaha Kerja Tenaga Penjual



Sumber: Hasil output AMOS

Hasil pengujian kelayakan model menunjukkan bahwa model pengukuran tidak sepenuhnya fit, hal ini ditunjukkan oleh angka probabilita yang rendah dan RMSEA yang relatif lebih besar dari angka batas yang direkomendasikan. Akan tetapi, dengan memperhatikan kriteria fit yang lainnya seperti GFI, TLI, dan CFI semua berada di atas angka batas yang direkomendasikan maka model pengukuran masih memenuhi kriteria kelayakan sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selanjutnya, besaran *loading factor*, timbangan *factor score*, reliabilitas, komposit, dan faktor koreksi kesalahan pengukuran disajikan pada Tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4.14: *Loading Factor*, Timbangan *Factor Score*, Reliabilitas, dan Faktor Kesalahan dari Konstruk Usaha Kerja Tenaga Penjual

Indikator-indikator	<i>Loading Factor</i>	Timbangan <i>Factor Score</i>	Reliabilitas Konstruk	Faktor Kesalahan
UKK1	0,88	0,302	UKK= 0,890	UKK= 0,14332
UKK2	0,85	0,245		
UKK3	0,84	0,244		
UKC4	0,84	0,213	UKC= 0,902	UKC= 0,10953
UKC5	0,86	0,292		
UKC6	0,86	0,263		
UKC7	0,78	0,143		

Sumber: Output AMOS, Lampiran 3C, data diolah untuk studi ini

Reliabilitas komposit yang dihitung dengan besaran reliabilitas konstruk sebesar 0,890 untuk UKK dan 0,902 untuk UKC menunjukkan bahwa konsistensi internal dari ukuran-ukuran yang digunakan untuk ke dua dimensi konstruk adalah baik. Faktor kesalahan bagi pengukuran konstruk adalah sebesar 0,14332 untuk UKK dan 0,10953 untuk UKC. Selanjutnya, hasil penilaian kelayakan model sebagaimana Gambar 4.6 di atas menemukan angka GFI sebesar 0,926 menyatakan bahwa tidak terdapat bukti kurangnya kesatuan dimensi dari ukuran-ukuran konstruk.

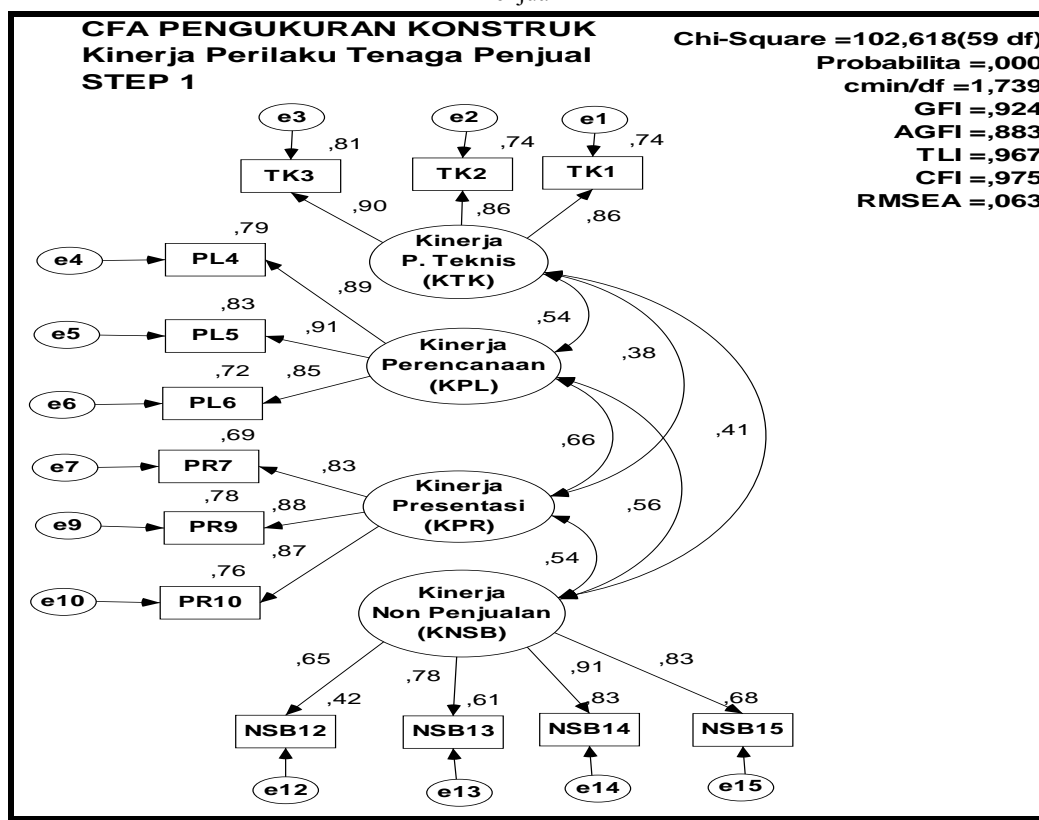
4.4.1.2. Konstruk Kinerja Perilaku

Konstruk kinerja perilaku tenaga penjual (KPTP) memiliki empat dimensi, yaitu penggunaan pengetahuan teknis (KTK), perencanaan penjualan (KPL), presentasi penjualan (KPR), dan perilaku non penjualan (KNSB). Indikator-indikator untuk masing-masing dimensi konstruk adalah 3 indikator untuk KTK, 3 indikator untuk KPL, 4 indikator untuk KPR, dan 5 indikator untuk KNSB, sehingga jumlah keseluruhan indikator untuk KPTP

adalah 15 indikator. Untuk mendapatkan skor tunggal dari konstruk SKBP dilakukan dengan dua tahap model pengukuran, pertama untuk mendapatkan skor tunggal untuk masing-masing dimensi atau skor tunggal dari KTK, KPL, KPR, dan KNSB. Tahap kedua melakukan pengukuran terhadap ke empat dimensi untuk mendapatkan skor tunggal dari KPTP. Proses pengukuran konstruk dilakukan menggunakan analisis CFA dengan program AMOS.

Model pengukuran dimensi-dimensi konstruk kinerja perilaku tenaga penjual menggunakan analisis CFA disajikan pada gambar berikut ini.

Gambar 4.7: Kelayakan Model Pengukuran Dimensi-dimensi Konstruk Kinerja Perilaku Tenaga Penjual



Sumber: Hasil output AMOS

Hasil penilaian dengan CFA menunjukkan bahwa model pengukuran tidak sepenuhnya fit karena nilai *chi-square* relatif besar dan probabilitas adalah 0,000. Akan tetapi, dengan mempertimbangkan bahwa *chi-square* adalah sensitif terhadap jumlah sampel dan memperhatikan indeks fit yang lainnya seperti GFI, TLI, CFI, semuanya menunjukkan nilai fit (di atas 0,90), dan RMSEA sebesar 0,063 berada di bawah angka batas yang direkomendasikan

(yaitu 0,08), maka ukuran-ukuran dari dimensi konstruk dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selanjutnya, besaran *loading factor*, timbangan *factor score*, hasil penghitungan reliabilitas komposit dari masing-masing dimensi konstruk, dan koreksi kesalahan pengukuran disajikan pada Tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.15: *Loading Factor*, Timbangan *Factor Score*, Reliabilitas, dan Faktor Kesalahan dari Dimensi-dimensi Konstruk Kinerja Tenaga penjual

Dimensi dan Indikator-indikator		<i>Loading Factor</i>	Timbangan <i>Factor Score</i>	Reliabilitas Konstruk	Faktor Kesalahan
Dimensi KTK	KTK1	0,86	0,265	KTK= 0,907	KTK= 0,10942
	KTK2	0,86	0,268		
	KTK3	0,90	0,379		
Dimensi KPL	KPL4	0,89	0,264	KPL= 0,914	KPL= 0,08440
	KPL5	0,91	0,345		
	KPL6	0,85	0,196		
Dimensi KPR	KPR7	0,83	0,175	KPR= 0,898	KPR= 0,04707
	KPR9	0,88	0,301		
	KPR10	0,87	0,297		
Dimensi KNSB	KNSB12	0,65	0,088	KNSB= 0,874	KNSB= 0,07716
	KNSB13	0,78	0,149		
	KNSB14	0,91	0,394		
	KNSB15	0,83	0,199		

Sumber: Output AMOS, Lampiran 3C, data diolah untuk studi ini

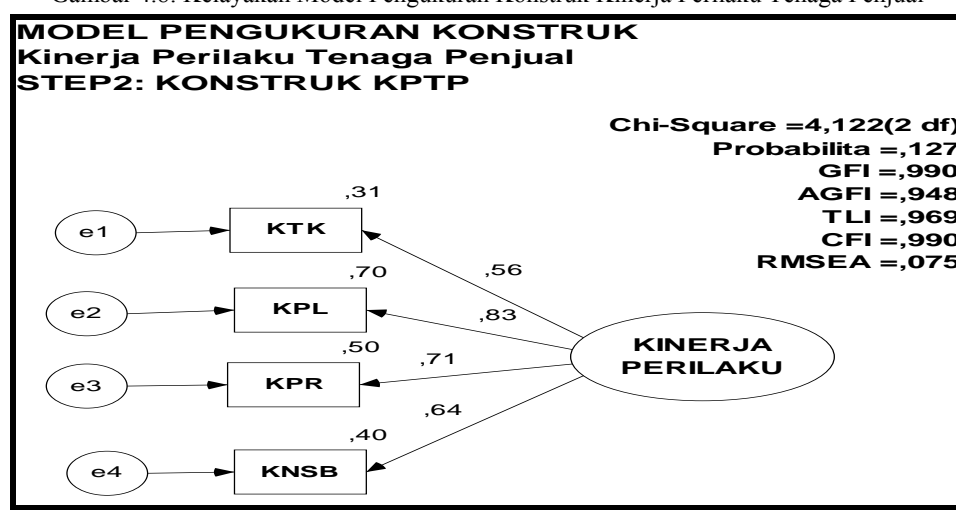
Reliabilitas komposit untuk masing-masing dimensi konstruk tersebut di atas adalah 0,907 untuk KTK, 0,914 untuk KPL, 0,898 untuk KPR, dan 0,874 untuk KNSB. Faktor kesalahan pengukuran masing-masing adalah 0,10942 untuk KTK, 0,08440 untuk KPL, 0,04707 untuk KPR, dan 0,07716 untuk KNSB.

Hasil model pengukuran menunjukkan bahwa ke empat dimensi dari konstruk mempunyai reliabilitas yang baik, jauh di atas angka patokan yang direkomendasikan sebesar 0,70. Selanjutnya, dengan memperhatikan nilai indeks *goodness-of-fit* (GFI) sebagaimana Gambar 4.4 yang besarnya 0,924 adalah lebih besar dari angka patokan yang

direkomendasikan sebesar 0,90, maka dapat dikatakan tidak terdapat bukti kurangnya kesatuan-dimensi (Joreskog dan Sorbom, 1993).

Langkah kedua dari model pengukuran adalah melakukan pengukuran terhadap konstruk kinerja perilaku melalui ke empat dimensi yang masing-masingnya diperlakukan sebagai indikator tunggal, sebagaimana langkah pertama di atas. Hasil analisis CFA disajikan pada Gambar 4.8 berikut ini.

Gambar 4.8: Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Kinerja Perilaku Tenaga Penjual



Sumber: Hasil output AMOS

Hasil analisis CFA seperti pada Gambar 4.8 di atas menunjukkan bahwa model pengukuran secara umum memenuhi kriteria fit yang lebih baik karena semua indeks yang digunakan sebagai kriteria fit berada di atas angka-angka batas yang direkomendasikan.

Selanjutnya, besaran *loading factor*, timbangan *factor score*, hasil penghitungan reliabilitas komposit dari konstruk, dan koreksi kesalahan pengukuran disajikan pada Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16: *Loading Factor*, Timbangan *Factor Score*, Reliabilitas, dan Faktor Kesalahan dari Konstruk Kinerja Perilaku Tenaga Penjual

Indikator-indikator	<i>Loading Factor</i>	Timbangan <i>Factor Score</i>	Reliabilitas Konstruk	Faktor Kesalahan
KTK	0,56	0,067	KTP= 0,783	KTP= 0,04343
KPL	0,83	0,260		
KPR	0,71	0,197		

KNSB	0,64	0,125		
------	------	-------	--	--

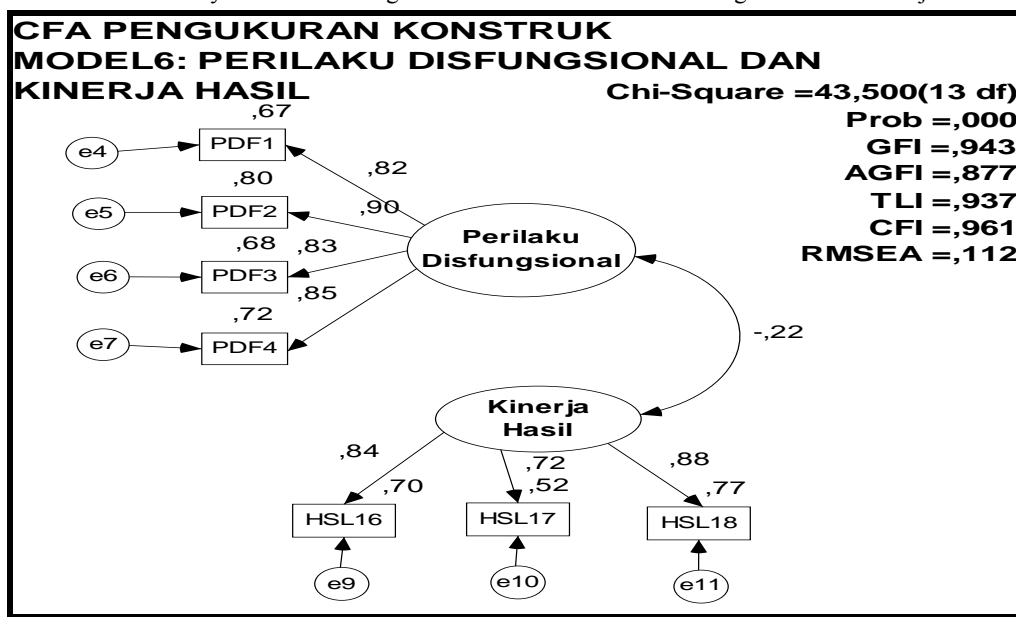
Sumber: Output AMOS, Lampiran 3C, data diolah untuk studi ini

Reliabilitas komposit untuk konstruk kinerja perilaku sebesar 0,78 adalah cukup baik karena berada di atas angka patokan 0,70, dan faktor koreksi kesalahan pengukuran 0,04343. Selanjutnya, dengan memperhatikan nilai indeks *goodness-of-fit* (GFI) sebagaimana Gambar 4.8 yang besarnya 0,990 adalah lebih besar dari angka patokan yang direkomendasikan sebesar 0,90, maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti kurangnya kesatuan-dimensi (Joreskog dan Sorbom, 1993).

4.4.1.6. Perilaku disfungsional dan Kinerja Hasil

Model keenam dari model pengukuran konstruk melibatkan konstruk perilaku disfungsional (PDF) dan kinerja hasil (KHTP). Perilaku disfungsional diwakili oleh 5 indikator dan kinerja hasil dengan 4 indikator. Hasil analisis dengan CFA terhadap model pengukuran disajikan pada Gambar 4.9 berikut ini.

Gambar 4.9: Kelayakan Model Pengukuran Konstruk Perilaku Disfungsional dan Kinerja Hasil



Sumber: Hasil output AMOS

Hasil penilaian dengan CFA menunjukkan bahwa model tidak sepenuhnya memenuhi kriteria fit, karena beberapa kriteria seperti probabilitas dan RMSEA adalah berada di luar

angka patokan yang direkomendasikan. Akan tetapi, bila dilihat dari kriteria fit lainnya seperti GFI, TLI, dan CFI semua berada di atas angka batas yang direkomendasikan maka model pengukuran dapat dikatakan memenuhi kriteria fit.

Selanjutnya, besaran *loading factor*, timbangan *factor score*, reliabilitas, komposit, dan faktor koreksi kesalahan pengukuran disajikan pada Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17: *Loading Factor*, Timbangan *Factor Score*, Reliabilitas, dan Faktor Kesalahan dari Konstruk Perilaku Disfungsional dan Kinerja Hasil

Indikator-indikator	<i>Loading Factor</i>	Timbangan <i>Factor Score</i>	Reliabilitas Konstruk	Faktor Kesalahan
PDF1	0,82	0,196	PDF= 0,910	PDF= 0,09242
PDF2	0,90	0,361		
PDF3	0,83	0,178		
PDF4	0,85	0,217		
HSL16	0,84	0,319	KHTP= 0,891	KHTP= 0,05893
HSL17	0,72	0,135		
HSL18	0,88	0,431		

Sumber: Output AMOS, Lampiran 3C, data diolah untuk studi ini

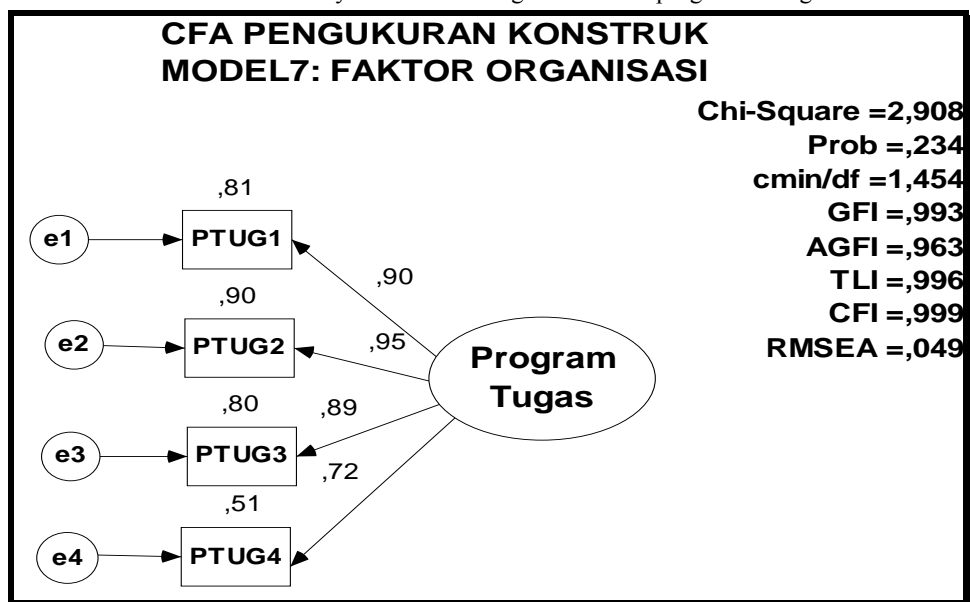
Reliabilitas komposit yang dihitung dengan besaran reliabilitas konstruk adalah 0,910 untuk PDF dan 0,891 untuk KHTP menunjukkan bahwa konsistensi internal dari ukuran-ukuran yang digunakan untuk ke dua dimensi konstruk adalah baik. Faktor kesalahan bagi pengukuran konstruk adalah sebesar 0,09242 untuk PDF dan 0,05893 untuk KHTP. Selanjutnya, hasil penilaian kelayakan model sebagaimana Gambar 4.9 di atas menemukan angka GFI sebesar 0,943 menyatakan bahwa tidak terdapat bukti kurangnya kesatuan dimensi dari ukuran-ukuran konstruk.

4.4.1.7. Konstruk Keterprograman Tugas

Karakteristik organisasi berupa keterprograman tugas diwakili oleh empat indikator dan hasil analisis CFA adalah seperti terlihat pada Gambar 4.10 berikut ini.

Hasil penilaian dengan CFA menunjukkan bahwa model pengukuran memenuhi kriteria fit yang sangat baik, hal ini ditunjukkan oleh semua indeks berada di atas batas-batas yang direkomendasikan.

Gambar 4.10: Kelayakan Model Pengukuran Keterprograman Tugas



Sumber: Hasil output AMOS

Selanjutnya, besaran *loading factor*, *timbangan factor score*, reliabilitas, komposit, dan faktor koreksi kesalahan pengukuran disajikan pada Tabel 4.18 berikut ini.

Tabel 4.18: *Loading Factor*, *Timbangan Factor Score*, Reliabilitas, dan Faktor Kesalahan dari Keterprograman Tugas

Indikator-indikator	<i>Loading Factor</i>	Timbangan <i>Factor Score</i>	Reliabilitas Konstruk	Faktor Kesalahan
TUG1	0,90	0,228	TUG= 0,924	TUG= 0,06221
TUG2	0,95	0,473		
TUG3	0,89	0,209		
TUG4	0,72	0,074		

Sumber: Output AMOS, Lampiran 3C, data diolah untuk studi ini

Reliabilitas komposit yang dihitung berdasarkan besaran reliabilitas konstruk dari keterprograman tugas adalah sebesar 0,924 dengan faktor kesalahan pengukuran sebesar 0,06221. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk keterprograman tugas telah memiliki konsistensi internal yang sangat baik karena nilai reliabilitasnya jauh berada di atas angka

patokan yang direkomendasikan. Selanjutnya, nilai GFI sebesar 0,993 menunjukkan terdapatnya kesatuan-dimensi dalam ukuran-ukuran konstruk.

Akhirnya, hasil-hasil pengukuran dari konstruk-konstruk yang digunakan untuk penelitian ini disajikan secara ringkas seperti pada Tabel 4.19 berikut berikut ini.

Tabel 4.19: Ringkasan Hasil Pengukuran Konstruk

Model Pengukuran	Jumlah Item dan Reliabilitas		Model Fit
	Jumlah Item	Reliabilitas Komposit	
Model 1			
Pemantauan (KM)	4	0,894	GFI = 0,930
Penggerakan (KD)	4	0,926	TLI = 0,979
Penilaian (KE)	3	0,894	CFI = 0,983
Pengimbangan (KC)	3	0,892	
Model 2			
Kecakapan (KCP)	5	0,907	GFI = 0,985 TLI = 0,979 CFI = 0,993
Model 3			
Motivasi(MOT)	4	0,901	GFI = 0,978 TLI = 0,978 CFI = 0,990
Model 4			
Usaha Kerja Keras (UKK)	3	0,890	GFI = 0,926 TLI = 0,927
Usaha Kerja Cerdas (UKC)	4	0,902	CFI = 0,955
Model 5			
Pengetahuan Teknis (Ktk)	3	0,907	
Perencanaan Penjualan (Kpl)	3	0,914	GFI = 0,924
Presentasi Penjualan (Kpr)	3	0,898	TLI = 0,967
Perilaku non Penjualan (Knsb)	4	0,874	CFI = 0,975

Tabel 4.19: Lanjutan

Model Pengukuran	Jumlah Item dan Reliabilitas		Model Fit
	Item	Reliabilitas Komposit	
Model 6			
Perilaku Disfungsional (PDF)	4	0,910	GFI = 0,943 TLI = 0,937
Kinerja Hasil (KHTP)	3	0,924	CFI = 0,961
Model 7			
Keterprograman Tugas (TUG)	4	0,924	GFI = 0,993 TLI = 0,996 CFI = 0,999

Sumber: Data diolah untuk Disertasi ini

4.4.2. Pengujian Model Penelitian

4.4.2.1. Model Hubungan Kausalitas Berjenjang

Model hubungan kausalitas berjenjang yang dikembangkan untuk studi ini, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3.10, akan menguji sebanyak 21 hipotesis, terdiri dari 7 hipotesis pengaruh langsung dan 14 hipotesis pengaruh tidak langsung. Konstruk-konstruk utama yang dilibatkan di dalam model penelitian adalah 8 konstruk, terdiri dari: sistem kontrol manajemen organisasi penjualan (SKMOP), kecakapan profesional (KCP), motivasi (MOT), usaha kerja keras (UKK), usaha kerja cerdas (UKC), perilaku disfungsional (PDF), kinerja perilaku (KPTP), dan kinerja hasil (KHTP). Hasil validasi terhadap konstruk-konstruk tersebut menggunakan (CFA) menunjukkan bahwa semua model pengukuran memenuhi kriteria kelayakan. Pengukuran terhadap ke delapan konstruk ini dilakukan menggunakan *scale multi-item* yang diperlakukan sebagai indikator tunggal.

Sebagai ilustrasi bagi penghitungan skor indikator tunggal dari konstruk dapat dicontohkan pada penghitungan skor tunggal untuk konstruk sistem kontrol manajemen organisasi penjualan. Konstruk ini memiliki empat dimensi, yakni MON, DIR, EVA, dan COMP, masing-masing memiliki empat indikator. Untuk menghitung skor tunggal dari konstruk sistem kontrol manajemen organisasi penjualan (SKMOP) dilakukan proses dua tahap: Pertama melakukan pengukuran terhadap ke empat dimensi konstruk menggunakan analisis CFA dan mendapatkan 14 indikator yang valid dari 16 indikator, masing-masing adalah MON dengan 4 indikator, DIR dengan 4 indikator, EVA dengan 3 indikator, dan COMP dengan 3 indikator. Hasil output AMOS juga menyediakan timbangan *factor score* untuk masing-masing dimensi yang digunakan untuk menghitung skor tunggal untuk ke empat dimensi tersebut. Proses penghitungan skor tunggal dilakukan dengan mengaplikasikan rumus(Rumus 4.1) sebagai berikut:

$$\boxed{\phantom{\text{Rumus 4.1}}}$$

$$\text{Factor Score} = w_1(\text{indikator}_1) + w_2(\text{indikator}_2) + w_3(\text{indikator}_3) + \dots + w_n(\text{indikator}_n)$$

..... (Rumus 4.1)

$$\text{Skor dimensi MON} = (0,154 * \text{KM1}) + (0,189 * \text{KM2}) + (0,248 * \text{KM3}) + (0,186 * \text{KM4})$$

$$\text{Skor dimensi DIR} = (0,162 * \text{KD5}) + (0,312 * \text{KD6}) + (0,220 * \text{KD7}) + (0,193 * \text{KD8})$$

$$\text{Skor dimensi EVA} = (0,242 * \text{KE10}) + (0,372 * \text{KE11}) + (0,233 * \text{KE12})$$

$$\text{Skor dimensi COMP} = (0,192 * \text{KC13}) + (0,452 * \text{KC14}) + (0,126 * \text{KC15})$$

Selanjutnya, skor *baru* untuk masing-masing dimensi konstruk diperoleh dengan melakukan koreksi terhadap faktor kesalahan pengukuran yang ditetapkan besarnya $(1 - \text{Construct Reliability}) \times \text{Varian pengukuran konstruk}$ (diperoleh dari output AMOS untuk taksiran *unstandardized*). Faktor kesalahan pengukuran untuk ke empat dimensi konstruk dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Kesalahan pengukuran untuk MON} = (1 - 0,894) \times 0,78 = 0,08298$$

$$\text{Kesalahan pengukuran untuk DIR} = (1 - 0,926) \times 1,05 = 0,07766$$

$$\text{Kesalahan pengukuran untuk EVA} = (1 - 0,894) \times 1,15 = 0,12241$$

$$\text{Kesalahan pengukuran untuk COMP} = (1 - 0,892) \times 0,77 = 0,08285.$$

Dengan demikian, skor *final* untuk masing-masing dimensi sistem kontrol adalah:

$$\text{MON}_{\text{baru}} = \text{skor dimensi MON} - 0,08298$$

$$\text{DIR}_{\text{baru}} = \text{skor dimensi DIR} - 0,07766$$

$$\text{EVA}_{\text{baru}} = \text{skor dimensi EVA} - 0,12241$$

$$\text{COMP}_{\text{baru}} = \text{skor dimensi COMP} - 0,08285$$

Tahap kedua, adalah proses penghitungan skor indikator tunggal untuk konstruk sistem kontrol (SKMOP) dari ke empat dimensi yang diperlakukan sebagai indikator tunggal. Untuk keperluan ini dijalankan model pengukuran tahap kedua menggunakan analisis CFA dan hasil analisis menyatakan model pengukuran memenuhi kriteria fit model. Hasil output AMOS mendapatkan timbangan *factor score*, masing-masing untuk MON_{baru} sebesar 0,200, untuk DIR_{baru} sebesar 0,162, untuk EVA_{baru} sebesar 0,198, dan untuk $\text{COMP}_{\text{baru}}$ sebesar 0,105. Dengan menggunakan rumus (Rumus 3.4) dapat diperoleh skor tunggal SKMOP sebagai berikut:

$$\text{Skor tunggal SKMOP} = (\text{MON}_{\text{baru}} * 0,200) + (\text{DIR}_{\text{baru}} * 0,162) + (\text{EVA}_{\text{baru}} * 0,198)$$

$$+ (\text{COMPbaru} * 0,105)$$

Selanjutnya, skor *baru* untuk SKMOP dihitung dengan cara yang sama seperti penghitungan skor *baru* untuk masing-masing dimensi konstruk sistem kontrol, yakni dengan mengurangi skor dengan faktor kesalahan pengukuran. Reliabilitas konstruk untuk SKMOP adalah 0,830, angka varian pengukuran adalah 0,25. Kesalahan pengukuran untuk SKMOP dihitung sebagai berikut:

$$\text{Kesalahan pengukuran untuk SKMOP} = (1 - 0,830) \times 0,25 = 0,04257.$$

Dengan demikian skor untuk SKMOP*baru* adalah:

$$\text{SKMOPbaru} = \text{skor tunggal SKMOP} - 0,04257.$$

Proses transformasi data dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 14.0 dengan menu *Transformation* dan *Compute*. Dengan cara yang sama proses penghitungan skor indikator tunggal untuk konstruk-konstruk lainnya dapat dilakukan. Data berupa skor komposit ditunjukkan pada Lampiran 5A dan 5B.

Penilaian terhadap model penelitian dilakukan menggunakan model persamaan struktural jenis *path analysis* dengan bantuan program AMOS versi 6.0. Pengujian terhadap Hipotesis 1 sampai dengan Hipotesis 21 dari model pada Gambar 3.10 diterjemahkan kembali dalam set persamaan regresi berjenjang berikut ini:

KCP	=	$\beta_1 \text{SKMOP} + e_1$
MOT	=	$\beta_2 \text{SKMOP} + \beta_3 \text{KCP} + e_2$
UKK	=	$\beta_4 \text{SKMOP} + \beta_5 \text{MOT} + e_3$
UKC	=	$\beta_6 \text{SKMOP} + \beta_7 \text{MOT} + \beta_8 \text{UKK} + e_4$
KPTP	=	$\beta_9 \text{SKMOP} + \beta_{10} \text{KCP} + \beta_{11} \text{MOT} + \beta_{12} \text{UKK} + \beta_{13} \text{UKC} + e_5$
PDF	=	$\beta_{14} \text{SKMOP} + e_6$
KHTP	=	$\beta_{15} \text{SKMOP} + \beta_{16} \text{KCP} + \beta_{17} \text{MOT} + \beta_{18} \text{UKK} + \beta_{19} \text{UKC} + \beta_{20} \text{KPTP} + \beta_{21} \text{PDF} + e_7$

(Persamaan 4.1)

Pengujian pengaruh variabel eksogenos terhadap variabel endogenos dilakukan dengan menguji signifikansi koefisien regresi (β) dari persamaan 4.1 menggunakan nilai *critical ratio* (statistik-t).

4.4.2.1.1. Penilaian Asumsi-asumsi

Penilaian Normalitas Data

Mempertimbangkan bahwa model persamaan struktural adalah peka terhadap distribusi data, khususnya penyimpangan dari normalitas multivariat, maka perlu dilakukan pengujian terhadap normalitas data. Hasil analisis AMOS terhadap normalitas data disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.20: Hasil Penilaian Normalitas Data

Variable	Minimum	Maksimum	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Sistem Kontrol	1,538	3,729	0,264	1,482	0,340	0,954
Kecakapan	1,899	6,606	-0,140	-0,786	-0,376	-1,056
Motivasi	2,475	6,799	0,021	0,118	-0,597	-1,676
Kerja Keras	0,893	5,394	0,204	1,147	-0,794	-2,227
Kerja Cerdas	2,410	6,267	0,351	1,970	-0,476	-1,335
Perilaku Disfungsional	0,860	4,668	-0,050	-0,280	-0,763	-2,140
Kinerja Perilaku	1,488	3,337	0,039	0,217	-0,768	-2,156
Kinerja Hasil	3,346	5,251	-0,092	-0,516	-1,389	-3,898
Multivariate					3,338	1,814

Sumber: Output AMOS, Lampiran 4A

Penilaian normalitas data dilakukan dengan menggunakan kriteria nilai dari critical ratio skewness $\pm 1,96$ (untuk tingkat kesalahan 5%) atau $\pm 2,58$ (untuk tingkat kesalahan 10%). Hasil penilaian mengenai normalitas data seperti pada Tabel 4.20 di atas terlihat hampir semua variabel memiliki nilai kritis di bawah 1,96, kecuali variabel kerja cerdas yang memiliki nilai kritis 1,97 tetapi lebih kecil dari 2,58 untuk tingkat kesalahan 10%. Beberapa pengarang SEM menyatakan bahwa indeks skewness yang lebih besar dari 3 menunjukkan kemencengan yang

ekstrim (misalnya, Kline, 2004). Karena itu, dapat dikatakan bahwa data berada pada rentang kategori normal.

Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk data ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, Jr., et al., 1995). Meskipun outliers tidak dapat dikategorikan membahayakan tetapi ia harus dinilai dalam konteks analisis. Pemeriksaan terhadap *outliers* multivariat dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance* (Hair, Jr., et al., 1995). Dasar penghitungan *mahalanobis distance* adalah nilai chi-square pada derajat bebas 8 (jumlah variabel bebas/*observed*) pada tingkat signifikansi 0,001 (8; 0,001), dari tabel distribusi χ^2 diperoleh angka 26,12. Hasil pengolahan program AMOS sebelum dilakukan pengelompokan data menunjukkan bahwa nilai *mahalanobis distance* tertinggi adalah 25,359 (lihat Lampiran 4A). Dengan demikian, tidak terdapat kasus-kasus yang terlihat ekstrim dan karena itu data dapat digunakan lebih lanjut.

Evaluasi Multikolinearitas

Pengamatan terhadap determinan dari matriks kovarian sampel perlu dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam kombinasi variabel-variabel penelitian. Dari sudut pandang statistik, nilai determinan yang terlalu kecil atau mendekati nol mengindikasikan bahwa penaksiran parameter dari model adalah tidak bagus (menunjukkan standard error yang besar). Untuk penelitian ini nilai determinan dari matriks kovarian sampel adalah relatif kecil, yakni 0,002, tetapi berbeda dari nol, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas maupun singularitas yang cukup serius pada data.

Distribusi Random Error (Residual)

Random error dalam sebuah penelitian harus kecil atau mendekati nol (Syuhada Supian, 2006). Distribusi masing-masing *random error* harus berdistribusi normal dengan nilai

rata-rata sebesar nol dan standar deviasi mendekati nilai satu. Output AMOS dalam bentuk *residual covariance* sebelum data dikelompokkan disajikan sebagaimana Tabel 4.21 berikut ini.

Tabel 4.21: Residual Covariance dari Variabel-variabel Penelitian Sebelum Dilakukan Pengelompokan Data

Variabel-variabel	SKMOP	KCP	MOT	UKK	UKC	PDF	KPTP	KHTP
Sistem Kontrol (SKMOP)	0,000							
Kecakapan (KCP)	0,000	0,000						
Motivasi (MOT)	0,000	0,000	0,000					
Kerja Keras (UKK)	0,000	0,081	0,000	0,000				
Kerja Cerdas (UKC)	0,000	0,028	0,000	0,000	0,000			
Perilaku Disfungsional (PDF)	0,000	-0,023	-0,095	-0,125	-0,152	0,000		
Kinerja Perilaku (KPTP)	0,000	0,003	0,000	0,002	0,001	-0,050	0,000	
Kinerja Hasil (KHTP)	0,000	0,006	0,001	0,006	0,003	-0,042	0,001	0,001

Sumber: Output AMOS, Lampiran 4A

Hasil penilaian AMOS menunjukkan bahwa semua nilai *residual covariance* mendekati nol, ini berarti bahwa distribusi dari variabel *random error* cukup baik karena nilai *variance* sangat kecil.

4.4.2.1.2. Pengujian Kelayakan Model

Hasil analisis terhadap model struktural/*path* menggunakan program AMOS disajikan pada Gambar 4.11 berikut ini. Hasil-hasil analisis secara umum mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa model penelitian ini sesuai dengan data atau fit terhadap data. Indeks statistik *chi-square* digunakan untuk membandingkan matriks kovarian yang diprediksi dengan matriks kovarian yang diobservasi. Sebuah nilai *chi-square* yang tidak signifikan menunjukkan fit yang baik (Frone et al., 1992). Hasil penilaian kelayakan model menunjukkan nilai *chi-square* yang relatif kecil ($\chi^2 = 10,766$ dengan 7 df), nilai probabilitas sebesar 0,149 yang jauh di atas angka batas 0,05 yang direkomendasikan, dan nilai *chi-square/df* sebesar 1,539 adalah lebih kecil dari 2,0.

Indeks statistik lain untuk kelayakan model adalah *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA), yang berkaitan dengan nilai prediksi *random error*. Nilai RMSEA sebesar 0,054 yang dihasilkan oleh model adalah lebih kecil dari angka batas 0,08, menunjukkan bahwa kesalahan prediksi dari model adalah kecil. Indeks kelayakan model berikutnya adalah *incremental fit index* yang meliputi *normed fit index* (NFI), *Tucker Lewis*

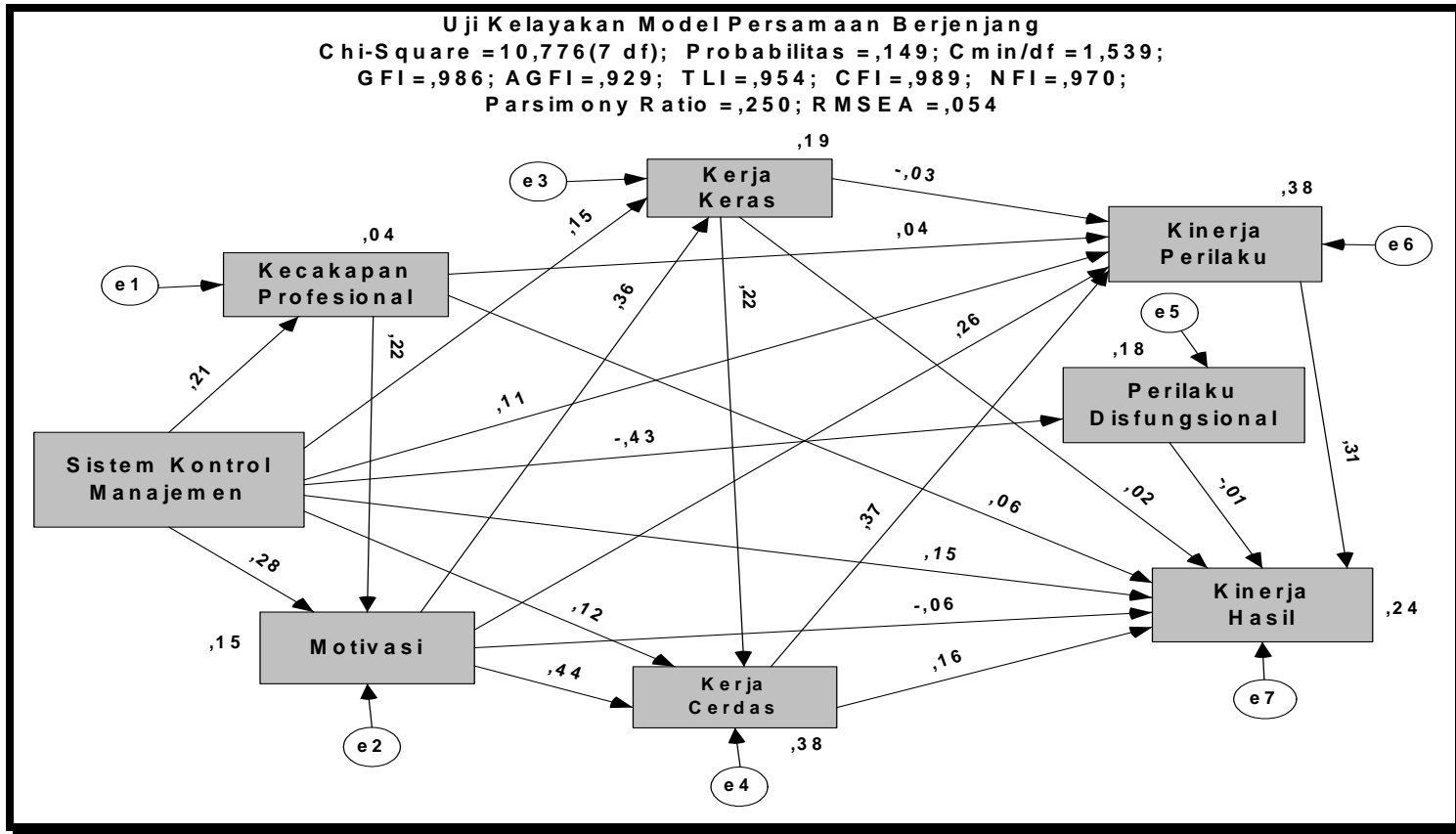
index (TLI), dan *comparative fit index* (CFI), ke tiganya merupakan angka indeks yang tidak banyak tergantung dengan besarnya ukuran sampel. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai indeks untuk ke tiga ukuran tersebut berada di atas 0,95. Akhirnya, indeks kelayakan untuk mengukur kesederhanaan model ditunjukkan oleh nilai *parsimony ratio* (PRATIO). Nilai PRATIO yang kecil, misalnya sebesar 0,250 untuk model ini, menunjukkan bahwa model yang diajukan adalah sederhana dan bagus. Indeks pengujian kelayakan model secara ringkas disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.22: Indeks Kelayakan Model Struktural/Path Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan

Goodness-of-fit-Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	Kecil	10,776	Baik
Probabilitas Signifikansi	$\geq 0,05$	0,149	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,0$	1,539	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,986	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,954	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,989	Baik
NFI	$\geq 0,95$	0,970	Baik
Parsimony Ratio	Kecil	0,250	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,054	Baik

Sumber: Output AMOS 6.0 pada Lampiran 4A; AMOS 6.0 user's guide.

Gambar 4.11: Kelayakan Model Struktural/Path Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan



Sumber: Output AMOS

Selanjutnya, hasil estimasi parameter dari hubungan-hubungan yang dilibatkan di dalam model hubungan kausalitas berjenjang (model *ungrouped*), ditunjukkan pada Tabel 4.23 berikut ini.

Tabel 4.23: Hasil Penaksiran Parameter dari Model Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan (Model *Ungrouped*)

Hubungan Kausalitas		Koef. β Stdrz	Koef. β Unstdrz	S.E.	Critical Ratio.	P Value
Kecakapan	<--- Sistem Kontrol	0,21	0,408	0,138	2,963*	0,003
Motivasi	<--- Sistem Kontrol	0,28	0,659	0,161	4,079*	0,000
	<--- Kecakapan	0,22	0,272	0,084	3,256*	0,001
Kerja Keras	<--- Motivasi	0,36	0,345	0,067	5,151*	0,000
	<--- Sistem Kontrol	0,15	0,343	0,158	2,180*	0,029
Kerja Cerdas	<--- Motivasi	0,44	0,395	0,059	6,699*	0,000
	<--- Sistem Kontrol	0,12	0,249	0,131	1,893**	0,058
	<--- Kerja Keras	0,22	0,207	0,060	3,440*	0,000
Kinerja Perilaku	<--- Motivasi	0,26	0,098	0,027	3,608*	0,000
	<--- Sistem Kontrol	0,11	0,097	0,055	1,780**	0,075
	<--- Kecakapan	0,04	0,020	0,028	0,729	0,466
	<--- Kerja Keras	-0,03	-0,012	0,026	-0,457	0,647
	<--- Kerja Cerdas	0,37	0,153	0,030	5,122*	0,000
Perilaku Disfungsional	<--- Sistem Kontrol	-0,43	-0,892	0,138	-6,468*	0,000
Kinerja Hasil	<--- Kerja Cerdas	0,16	0,109	0,060	1,818**	0,069
	<--- Motivasi	-0,06	-0,037	0,053	-0,710	0,478
	<--- Sistem Kontrol	0,15	0,217	0,110	1,980*	0,048
	<--- Kecakapan	0,06	0,047	0,051	0,920	0,358
	<--- Kerja Keras	0,02	0,012	0,048	0,246	0,806
	<--- Kinerja Perilaku	0,31	0,527	0,136	3,860*	0,000
	<--- Perilaku Disfungsional	-0,01	-0,006	0,051	-0,124	0,901

Sumber: Output AMOS

Keterangan: *) Berpengaruh pada tingkat signifikansi 5%; **) 10%

Struktur persamaan hubungan kausalitas jika disajikan dalam bentuk *unstandardized* adalah seperti pada persamaan 4.2 berikut ini.

Struktur Persamaan Hubungan Kausalitas					
KCP	=	0,408SKMOP			
Sb		0,138			
C.R		2,963			
MOT	=	0,659SKMOP + 0,272KCP			
Sb		0,161	0,084		
C.R		4,079	3,256		
UKK	=	0,343SKMOP + 0,345MOT			
Sb		0,158	0,067		
C.R		2,180	5,151		
UKC	=	0,249SKMOP + 0,395MOT + 0,207UKK			
Sb		0,131	0,059	0,060	
C.R		1,893	6,699	3,440	
KPTP	=	0,097SKMOP + 0,020KCP + 0,098MOT + -0,012UKK + 0,153UKC			
Sb		0,055	0,028	0,027	0,026
C.R		1,780	0,729	3,608	-0,457
PDF	=	-0,892SKMOP			
Sb		0,138			
C.R		-6,468			
KHTP	=	0,217 SKMOP + 0,047KCP - 0,037MOT + 0,012UKK + 0,109UKC			
Sb		0,110	0,051	0,053	0,048
C.R		1,980	0,920	-0,710	0,246
		+0,527KPTP + -0,006PDF			
		0,136	0,051		
		3,860	-0,124		

(Persamaan 4.2)

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dari model penelitian disajikan dalam bentuk *standardized* seperti pada Tabel 4.24 berikut.

Tabel 4.24: Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total dalam Model Hubungan Kausalitas Sistem Kontrol (Taksiran Standardized)

Variabel Kriteria	Variabel Prediktor	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
Kecakapan	Sistem Kontrol	0,21*	-	0,21

Motivasi	Sistem Kontrol	0,28*	0,05	0,33
	Kecakapan	0,22*	-	0,22
Kerja Keras	Motivasi	0,36*	-	0,36
	Sistem Kontrol	0,15*	0,12	0,27
	Kecakapan	-	0,08	0,08
Kerja Cerdas	Motivasi	0,44*	0,08	0,52
	Sistem Kontrol	0,12**	0,20	0,32
	Kerja Keras	0,22*	-	0,22
	Kecakapan	-	0,12	0,12
Kinerja Perilaku	Motivasi	0,26*	0,18	0,44
	Sistem Kontrol	0,11**	0,21	0,32
	Kecakapan	0,04	0,10	0,14
	Kerja Keras	-0,03	0,08	0,05
	Kerja Cerdas	0,37*	-	0,37
Perilaku Disfungsional	Sistem Kontrol	-0,43*	-	-0,43
Kinerja Hasil	Kerja Cerdas	0,16*	0,12	0,28
	Motivasi	-0,06	0,23	0,17
	Sistem Kontrol	0,15*	0,15	0,30
	Kecakapan	0,06	0,05	0,11
	Kerja Keras	0,02	0,05	0,07
	Kinerja Perilaku	0,31*	-	0,31
	Perilaku Disfungsional	-0,01	-	-0,01

Sumber: Output AMOS dan diolah untuk studi ini.

Keterangan: *) Berpengaruh pada tingkat signifikansi 5%; **) 10%

4.4.2.1.3. Pengaruh Langsung

Tujuan ketiga dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana pengaruh langsung sistem kontrol terhadap variabel-variabel akibat pekerjaan tenaga penjual. Hasil estimasi parameter mengenai pengaruh langsung sistem kontrol terhadap ke tujuh variabel akibatnya menunjukkan bahwa semua dari ke tujuh hubungan yang dihipotesiskan adalah signifikan. Ke

tujuh jalur efek langsung beserta besaran nilai dari koefisien parameter (p) masing-masingnya adalah sebagai berikut:

Sistem Kontrol	→	Kecakapan Profesional (p = 0,21)
Sistem Kontrol	→	Motivasi (p = 0,28)
Sistem Kontrol	→	Kerja Keras (p = 0,15)
Sistem Kontrol	→	Kerja Cerdas (p = 0,12)
Sistem Kontrol	→	Kinerja Perilaku (p = 0,11)
Sistem Kontrol	→	Kinerja Hasil (p = 0,15)
Sistem Kontrol	→	Perilaku Disfungsional (p = -0,43)

Hasil-hasil estimasi parameter memperlihatkan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap perilaku disfungsional tenaga penjual, yakni berupa pengaruh yang negatif. Hal ini berarti bahwa sistem kontrol yang digunakan oleh manajemen organisasi penjual mampu mengurangi aktivitas-aktivitas disfungsional dari tenaga penjual. Selanjutnya, hasil-hasil estimasi parameter mengenai pengaruh langsung sistem kontrol terhadap ke empat karakteristik tenaga penjual memperlihatkan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh yang positif terbesar terhadap motivasi kerja, selanjutnya terhadap kecakapan profesional, dan terhadap usaha kerja tenaga penjual, terutama terhadap usaha kerja keras. Akhirnya, hasil-hasil estimasi parameter mengenai pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual memperlihatkan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja, dan pengaruhnya adalah lebih besar terhadap kinerja hasil dibandingkan dengan kinerja perilaku.

Hasil-hasil estimasi parameter di dalam model hubungan kausalitas berjenjang menunjukkan pula beberapa temuan penting dalam pola hubungan langsung antara variabel-variabel eksogenos dan variabel endogenos yang dilibatkan di dalam model penelitian sebagaimana berikut ini:

- Pertama, pengaruh variabel-variabel eksogenos terhadap motivasi kerja. Dua variabel eksogenos yang mengarah langsung pada motivasi kerja adalah sistem kontrol dan kecakapan profesional tenaga penjual. Hasil-hasil estimasi parameter menunjukkan bahwa kecakapan profesional tenaga penjual memiliki pengaruh langsung yang positif

terhadap motivasi kerja ($p = 0,22$), tetapi pengaruhnya tidaklah sebesar pengaruh dari sistem kontrol terhadap motivasi kerja ($p = 0,28$).

- Kedua, pengaruh variabel-variabel eksogenos terhadap usaha kerja keras. Dua variabel eksogenos yang mengarah langsung pada usaha kerja keras adalah sistem kontrol dan motivasi kerja. Hasil-hasil estimasi parameter menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap usaha kerja ($p = 0,36$) dan pengaruhnya adalah lebih besar dibandingkan dengan pengaruh sistem kontrol ($p = 0,15$).
- Ketiga, pengaruh variabel-variabel eksogenos terhadap usaha kerja cerdas. Tiga variabel yang mengarah langsung pada usaha kerja cerdas adalah sistem kontrol, motivasi kerja, dan usaha kerja keras. Hasil estimasi parameter menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang terbesar terhadap usaha kerja cerdas ($p = 0,44$), diikuti oleh pengaruh usaha kerja keras ($p = 0,22$), dan pengaruh sistem kontrol ($p = 0,12$).
- Keempat, pengaruh variabel-variabel eksogenos terhadap kinerja perilaku. Lima variabel eksogenos yang mengarah langsung pada kinerja perilaku tenaga penjual adalah sistem kontrol, kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja keras, dan usaha kerja cerdas. Hasil-hasil estimasi parameter menunjukkan hanya tiga variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perilaku, yaitu sistem kontrol ($p = 0,11$), motivasi kerja ($p = 0,26$), dan usaha kerja cerdas ($p = 0,37$), sedangkan dua variabel lainnya, yaitu kecakapan profesional dan usaha kerja keras tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perilaku. Dari ke tiga variabel eksogenos yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perilaku ternyata variabel usaha kerja cerdas memiliki pengaruh yang lebih besar, diikuti oleh motivasi kerja, dan oleh sistem kontrol.
- Kelima, pengaruh variabel-variabel eksogenos terhadap kinerja hasil. Tujuh variabel eksogenos yang mengarah langsung pada kinerja hasil adalah sistem kontrol, kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja keras, usaha kerja cerdas, perilaku disfungsional, dan kinerja perilaku. Hasil estimasi parameter menunjukkan hanya tiga variabel yang

memiliki pengaruh yang signifikan, yakni usaha kerja cerdas ($p = 0,16$), sistem kontrol ($p = 0,15$), dan kinerja perilaku ($p = 0,31$). Dari ke tiga variabel ini ternyata kinerja perilaku memiliki pengaruh langsung yang terbesar terhadap kinerja hasil, diikuti oleh variabel usaha kerja cerdas, dan akhirnya oleh sistem kontrol.

4.4.2.1.4. Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Tujuan keempat penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana pengaruh mediasi dari variabel-variabel karakteristik tenaga penjual dalam hubungan sistem kontrol dengan perilaku dan kinerja tenaga penjual. Pengaruh tidak langsung atau pengaruh mediasi dalam model hubungan kausalitas sistem kontrol dan variabel-variabel akibat pekerjaan tenaga penjual menguji sebanyak 14 hipotesis (Hipotesis 8 – Hipotesis 21). Hasil-hasil estimasi parameter menunjukkan delapan jalur pengaruh tidak langsung atau jalur mediasi yang ditemukan signifikan. Ke delapan jalur tidak langsung tersebut beserta besaran nilai dari koefisien parameter (p) masing-masingnya adalah sebagai berikut:

Motivasi	→ Kinerja Perilaku ($p = 0,26$)
Kerja Cerdas	→ Kinerja Perilaku ($p = 0,37$)
Kerja Cerdas	→ Kinerja Hasil ($p = 0,16$)
Kecakapan	→ Motivasi kerja ($p = 0,22$)
Motivasi	→ Kerja keras ($p = 0,36$)
Motivasi	→ Kerja Cerdas ($p = 0,44$)
Kerja Keras	→ Kerja Cerdas ($p = 0,22$)
Kinerja Perilaku	→ Kinerja Hasil ($p = 0,31$)

Selanjutnya, hasil-hasil dari output program AMOS sebagaimana diringkaskan pada Tabel 4.24 dalam bentuk taksiran *standardized* dapat dikemukakan sebagai berikut:

- Pertama, pengaruh total sistem kontrol terhadap kecakapan profesional adalah sebesar 0,21, tidak memiliki pengaruh mediasi karena kecakapan profesional merupakan variabel level pertama dalam hubungan kausalitas.

- Kedua, pengaruh total sistem kontrol terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,33, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,28 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh sistem kontrol terhadap motivasi kerja hampir sepenuhnya merupakan mekanisme pengaruh langsung.
- Ketiga, pengaruh total sistem kontrol terhadap usaha kerja keras adalah sebesar 0,27, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,15 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,12. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh sistem kontrol terhadap usaha kerja keras lebih mengarah pada mekanisme pengaruh langsung.
- Keempat, pengaruh total sistem kontrol terhadap usaha kerja cerdas adalah sebesar 0,32, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,12 dan tidak langsung sebesar 0,20. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh sistem kontrol terhadap usaha kerja cerdas lebih banyak ditentukan oleh mekanisme pengaruh tidak langsung. Di antara variabel karakteristik lainnya yang berperan sebagai mediator adalah motivasi kerja dan juga usaha kerja keras tenaga penjual.
- Kelima, pengaruh total sistem kontrol terhadap kinerja perilaku adalah sebesar 0,32, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,11 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,21. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja perilaku tenaga penjual adalah melalui mekanisme tidak langsung atau mekanisme mediasi, yakni melalui intervensi yang dilakukan oleh variabel-variabel karakteristik tenaga penjual yang bertindak sebagai variabel-variabel mediator. Di antara variabel-variabel karakteristik tenaga penjual yang memainkan peran penting dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja perilaku adalah variabel motivasi kerja dan variabel usaha kerja cerdas. Namun demikian, peran kecakapan profesional juga penting dalam hubungan mediasi ini karena pengaruh tidak langsungnya terhadap kinerja perilaku yang cukup besar.
- Keenam, pengaruh total sistem kontrol terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,30 terdiri dari pengaruh langsung sistem kontrol sebesar 0,15 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,15. Hal ini berarti bahwa proses sistem kontrol di dalam mempengaruhi kinerja hasil

dapat dijelaskan sebagian melalui mekanisme efek langsung dan sebagiannya dapat dijelaskan melalui mekanisme efek tidak langsung. Di antara variabel mediator yang memainkan peran penting dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja hasil adalah variabel usaha kerja cerdas dan variabel kinerja perilaku tenaga penjual. Namun demikian, peran motivasi kerja sebagai variabel mediator juga penting karena memiliki pengaruh tidak langsung yang cukup besar terhadap kinerja hasil.

4.4.2.2. Model Pengaruh Moderator

Keterprograman tugas merupakan variabel karakteristik organisasi penjualan yang diformulasikan sebagai moderator yang dapat mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) struktur hubungan kausalitas dalam model sistem kontrol manajemen organisasi penjualan. Pernyataan pengaruh moderator dari keterprograman tugas diungkapkan dalam hipotesis 22 sebagaimana disajikan dalam Gambar 2.7 dan Gambar 3.10. Untuk melakukan pengujian terhadap kelayakan model moderasi digunakan pendekatan *Multigroup Structural Equation Modelling* (MSEM). Kajian sejenis ini telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya (misalnya, BM Purwanto, 2004; Syuhada Supian, 2006).

Data untuk pengujian pengaruh moderasi dikelompokkan menjadi dua group, yakni group 1 adalah kelompok keterprograman tugas tinggi dan group 2 adalah kelompok keterprograman tugas rendah. Teknik transformasi data dilakukan dengan pertama sekali mengurutkan data secara *descending* (urutan tertinggi hingga terendah) berdasarkan variabel keterprograman tugas. Data selanjutnya dipisahkan pada titik median menjadi dua kelompok. Hasil pemisahan data mendapatkan sebanyak 106 kasus untuk kelompok dengan keterprograman tugas tinggi dan 83 kasus untuk kelompok keterprograman tugas rendah.

Untuk melakukan pengujian terhadap Hipotesis 22 maka model pada Gambar 3.10 diterjemahkan kembali dalam dua set persamaan regresi berjenjang, set pertama merupakan persamaan untuk keterprograman tugas kondisi rendah dan set kedua untuk keterprograman tugas kondisi tinggi seperti terlihat pada persamaan-persamaan berikut ini:

Persamaan Struktural untuk Keterprograman Tugas Tinggi

$$\begin{aligned}
 \text{KCP} &= \beta_{1,1}\text{SKMOP} + e_{1,1} \\
 \text{MOT} &= \beta_{2,1}\text{SKMOP} + \beta_{3,1}\text{KCP} + e_{2,1} \\
 \text{UKK} &= \beta_{4,1}\text{SKMOP} + \beta_{5,1}\text{MOT} + e_{3,1} \\
 \text{UKC} &= \beta_{6,1}\text{SKMOP} + \beta_{7,1}\text{MOT} + \beta_{8,1}\text{UKK} + e_{4,1} \\
 \text{KPTP} &= \beta_{9,1}\text{SKMOP} + \beta_{10,1}\text{KCP} + \beta_{11,1}\text{MOT} + \beta_{12,1}\text{UKK} + \beta_{13,1}\text{UKC} + e_{5,1} \\
 \text{PDF} &= \beta_{14,1}\text{SKMOP} + e_{6,1} \\
 \text{KHTP} &= \beta_{15,1}\text{SKMOP} + \beta_{16,1}\text{KCP} + \beta_{17,1}\text{MOT} + \beta_{18,1}\text{UKK} + \beta_{19,1}\text{UKC} + \beta_{20,1}\text{KPTP} + \\
 &\quad \beta_{21,1}\text{PDF} + e_{7,1}
 \end{aligned}$$

Persamaan 4.3

Persamaan Struktural untuk Keterprograman Tugas Rendah

$$\begin{aligned}
 \text{KCP} &= \beta_{1,2}\text{SKMOP} + e_{1,2} \\
 \text{MOT} &= \beta_{2,2}\text{SKMOP} + \beta_{3,2}\text{KCP} + e_{2,2} \\
 \text{UKK} &= \beta_{4,2}\text{SKMOP} + \beta_{5,2}\text{MOT} + e_{3,2} \\
 \text{UKC} &= \beta_{6,2}\text{SKMOP} + \beta_{7,2}\text{MOT} + \beta_{8,2}\text{UKK} + e_{4,2} \\
 \text{KPTP} &= \beta_{9,2}\text{SKMOP} + \beta_{10,2}\text{KCP} + \beta_{11,2}\text{MOT} + \beta_{12,2}\text{UKK} + \beta_{13,2}\text{UKC} + e_{5,2} \\
 \text{PDF} &= \beta_{14,2}\text{SKMOP} + e_{6,2} \\
 \text{KHTP} &= \beta_{15,2}\text{SKMOP} + \beta_{16,2}\text{KCP} + \beta_{17,2}\text{MOT} + \beta_{18,2}\text{UKK} + \beta_{19,2}\text{UKC} + \beta_{20,2}\text{KPTP} + \\
 &\quad \beta_{21,2}\text{PDF} + e_{7,2}
 \end{aligned}$$

Persamaan 4.4

4.4.2.2.1. Penilaian asumsi-asumsi

Sebelum dilakukan pengujian terhadap kelayakan model dari model penelitian pengaruh moderator, maka dengan cara yang sama seperti analisis sebelumnya (model pengaruh langsung dan tidak langsung) dilakukan serangkaian penilaian terhadap asumsi-asumsi model, sebagaimana dijelaskan berikut ini.

Penilaian Normalitas Data

Hasil output AMOS mengenai normalitas data untuk kelompok sampel dengan keterampilan tugas tinggi dan kelompok sampel dengan keterampilan tugas rendah disajikan pada Tabel 4.25 dan dan Tabel 4.26 berikut ini.

Tabel 4.25: Hasil Penilaian Normalitas Data untuk Keterprograman Tugas Tinggi

Variable	Minimum	Maksimum	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Sistem Kontrol	1,860	3,730	0,641	2,692	0,214	0,450
Kecakapan	1,900	6,610	-0,283	-1,190	-0,398	-0,836
Motivasi	2,840	6,800	-0,102	-0,429	-0,670	-1,409
Kerja Keras	0,890	5,390	-0,173	-0,726	-1,048	-2,203
Kerja Cerdas	2,410	6,270	0,122	0,514	-0,533	-1,120
Perilaku Disfungsional	0,860	4,670	0,188	0,791	-0,947	-1,991
Kinerja Perilaku	1,590	3,340	-0,277	-1,164	-0,518	-1,089
Kinerja Hasil	3,350	5,250	-0,342	-1,436	-1,216	-2,555
Multivariate					2,103	0,856

Sumber: Output AMOS, Lampiran 4B

Tabel 4.26: Hasil Penilaian Normalitas Data untuk Keterprograman Tugas Rendah

Variable	Minimum	Maksimum	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Sistem Kontrol	1,540	3,010	-0,358	-1,333	-0,431	-0,801
Kecakapan	1,900	5,860	-0,035	-0,131	-0,276	-0,513
Motivasi	2,470	6,800	0,162	0,602	-0,362	-0,673
Kerja Keras	1,440	5,390	0,749	2,784	0,478	0,889
Kerja Cerdas	2,410	6,270	0,784	2,914	0,591	1,099
Perilaku Disfungsional	1,270	4,670	0,044	0,162	-0,585	-1,087
Kinerja Perilaku	1,490	3,190	0,337	1,252	-0,464	-0,863
Kinerja Hasil	3,350	5,250	0,238	0,885	-1,349	-2,508

Variable	Minimum	Maksimum	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Multivariate					1,147	0,413

Sumber: Output AMOS, Lampiran 4B

Hasil penilaian normalitas data untuk kelompok sampel keterprograman tugas tinggi seperti terlihat pada Tabel 4.25 menunjukkan hampir semua variabel memiliki nilai kritis di bawah 1,96, kecuali variabel sistem kontrol yang memiliki nilai kritis 2,692. Hasil penilaian normalitas data untuk kelompok sampel dengan keterprograman tugas rendah seperti terlihat pada Tabel 4.26 juga menunjukkan hampir semua variabel memiliki nilai kritis di bawah 1,96, kecuali dua variabel, yakni kerja keras dan kerja cerdas yang memiliki nilai kritis masing-masing sebesar 2,784 dan 2,914. Namun demikian, karena semua indeks *skewness* lebih kecil dari 3 sebagaimana dikemukakan Kline (2004), dan normalitas multivariat menunjukkan nilai kritis jauh di bawah 1,96, maka dapat dikatakan bahwa data untuk ke dua kelompok sampel berada pada kategori normal.

Evaluasi Outliers

Hasil pengolahan program AMOS untuk keterprograman tugas tinggi menunjukkan nilai *mahalanobis distance* tertinggi sebesar 21,931 dan untuk keterprograman tugas rendah sebesar 18,789 (lihat Lampiran 4B). Hasil-hasil ini masih berada di bawah angka 26,12, yaitu tabel distribusi χ^2 pada derajat bebas 8 (jumlah variabel bebas/observed) pada tingkat signifikansi 0,001(8; 0,001). Dengan demikian, tidak terdapat kasus-kasus yang terlihat ekstrim dari ke dua kelompok data di atas, dan karena itu data dapat digunakan lebih lanjut.

Evaluasi Multikolinearitas

Nilai determinan dari maktriiks kovarian sampel untuk kelompok keterprograman tugas tinggi adalah relatif kecil, yakni 0,002, tetapi berbeda dari nol, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinearitas maupun singularitas yang cukup serius pada data. Akan tetapi, nilai determinan untuk kelompok keterprograman tugas rendah sebesar 0,000 sehingga memiliki potensi untuk terjadinya multikolinearitas dalam variabel-variabel penelitian.

Distribusi Random Error (Residual)

Setelah data dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok keterampilan tugas tinggi dan kelompok keterampilan tugas rendah, matriks residual covariance menjadi seperti dalam Tabel 4.27 dan Tabel 4.28 berikut ini.

Tabel 4.27: Residual Covariance dari Variabel-variabel Penelitian pada Keterprograman Tugas Tinggi

Variabel-variabel	SKMOP	KCP	MOT	UKK	UKC	PDF	KPTP	KHTP
Sistem Kontrol (SKMOP)	0,000							
Kecakapan (KCP)	0,000	0,000						
Motivasi (MOT)	0,000	0,000	0,000					
Kerja Keras (UKK)	0,000	0,102	0,000	0,000				
Kerja Cerdas (UKC)	0,000	0,087	0,000	0,000	0,000			
Perilaku Disfungsional (PDF)	0,000	0,015	-0,125	-0,100	-0,206	0,000		
Kinerja Perilaku (KPTP)	0,000	0,013	0,000	-0,001	-0,001	-0,055	0,000	
Kinerja Hasil (KHTP)	0,000	0,021	0,005	0,012	0,015	-0,041	0,003	0,007

Sumber: Output AMOS, Lampiran 4B

Tabel 4.28: Residual Covariance dari Variabel-variabel Penelitian pada Keterprograman Tugas Rendah

Variabel-variabel	SKMOP	KCP	MOT	UKK	UKC	PDF	KPTP	KHTP
Sistem Kontrol (SKMOP)	0,000							
Kecakapan (KCP)	0,000	0,000						
Motivasi (MOT)	0,000	0,000	0,000					
Kerja Keras (UKK)	0,000	0,054	0,000	0,000				
Kerja Cerdas (UKC)	0,000	-0,037	0,000	0,000	0,000			
Perilaku Disfungsional (PDF)	0,000	-0,067	-0,159	-0,155	-0,117	0,000		
Kinerja Perilaku (KPTP)	0,000	-0,007	0,000	0,004	-0,002	-0,055	-0,001	
Kinerja Hasil (KHTP)	0,000	-0,012	-0,011	-0,013	-0,007	-0,052	-0,004	-0,007

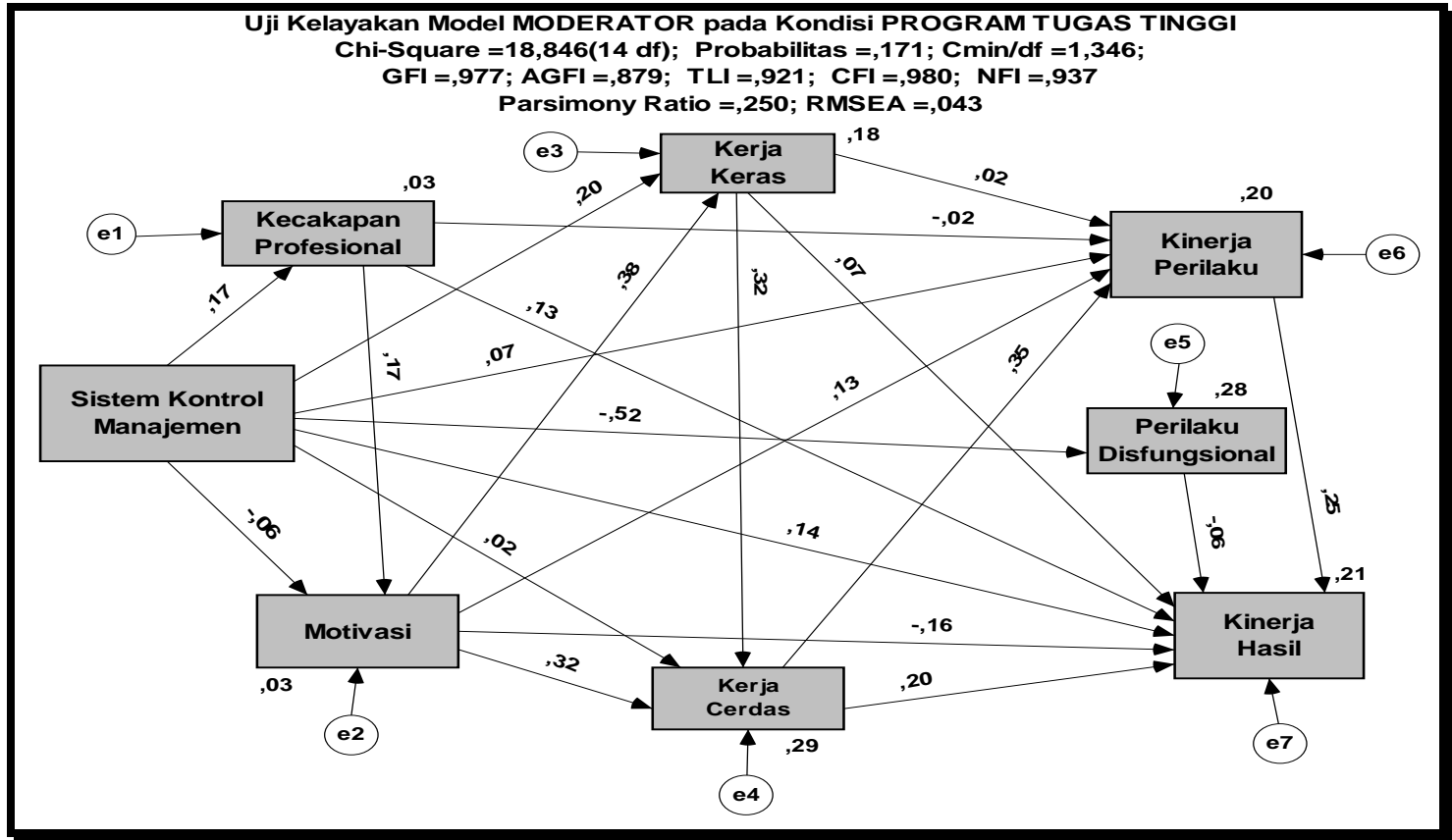
Sumber: Output AMOS, Lampiran 4B

Hasil penilaian AMOS menunjukkan bahwa hampir semua nilai *residual covariance* untuk ke dua kelompok sampel adalah mendekati nol, ini berarti bahwa distribusi dari variabel *random error* cukup baik karena nilai *variancce* sangat kecil.

4.4.2.2. Pengujian Kelayakan Model

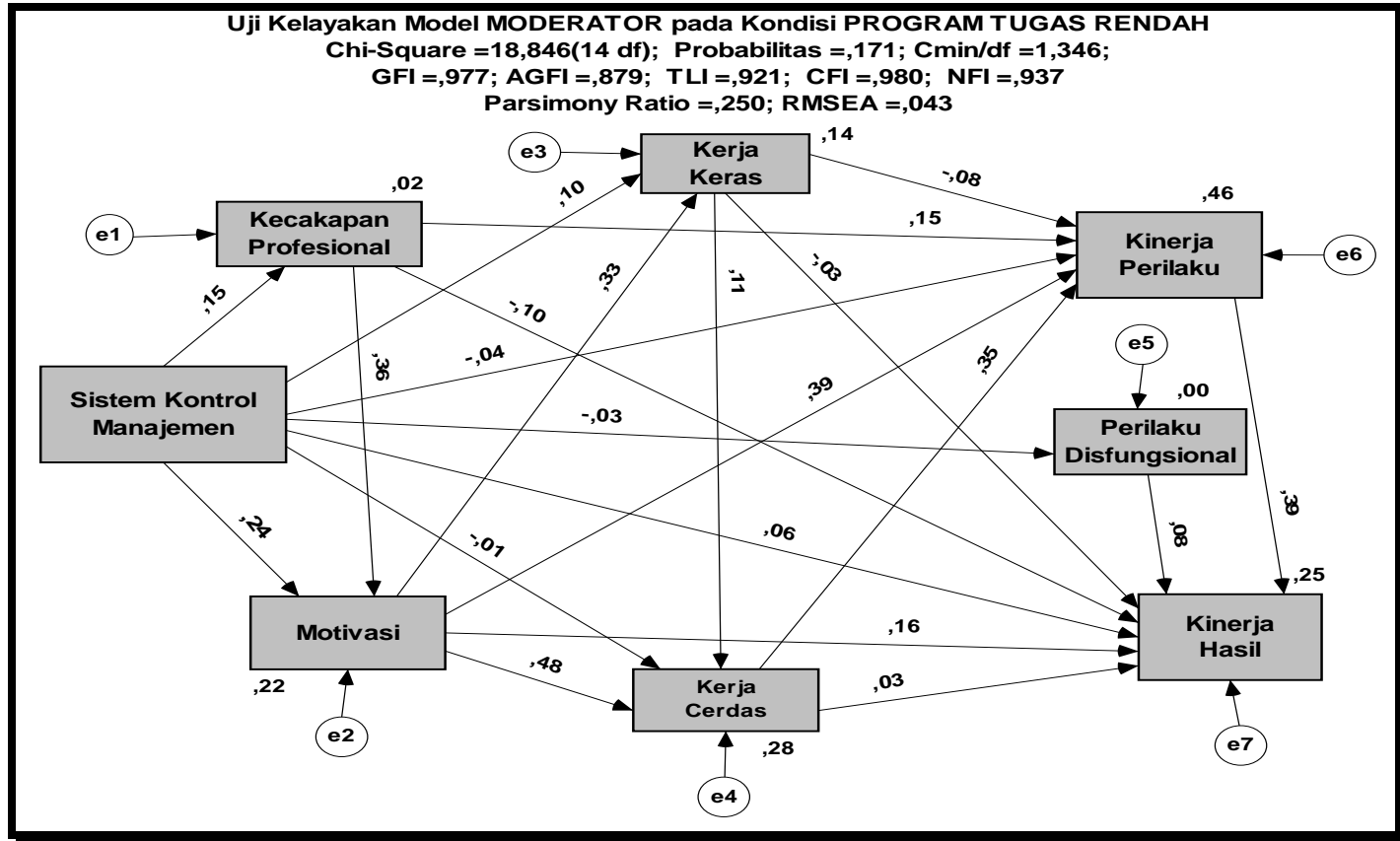
Hasil pengolahan data pengaruh moderasi keterampilan tugas pada kondisi tinggi dan pada kondisi rendah secara fiktografis disajikan pada Gambar 4.12 dan Gambar 4.13 berikut ini.

Gambar 4.12: Hasil Analisis Data dari Pengaruh Moderasi Keterprograman Tugas Kondisi Tinggi



Sumber: Output AMOS

Gambar 4.13: Hasil Analisis Data dari Pengaruh Moderasi Keterprograman Tugas Kondisi Rendah



Sumber: Output AMOS

Hasil uji kelayakan model untuk ke dua tipe keterprograman tugas adalah sama dan secara umum menunjukkan bahwa model pengaruh moderasi dalam hubungan kausalitas sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual adalah fit. Pertama, nilai chi-square adalah 18,846 dengan probabilitas yang dapat diterima ($p = 0,171$). Nilai *chi-square/df* sebesar 1,346 juga memenuhi kriteria kelayakan karena lebih kecil dari 2. Angka kesalahan prediksi juga kecil yang ditunjukkan oleh nilai RMSEA sebesar 0,043 berada di bawah angka batas yang direkomendasikan 0,08. Demikian juga dengan indeks kelayakan lainnya, seperti TLI, CFI, dan NFI menunjukkan kriteria fit yang cukup baik, berada diatas 0,90.

Selanjutnya, hasil parameter regresi dalam hubungan struktural antara kelompok dengan keterprograman tugas tinggi dan rendah disajikan dalam Tabel 4.29 berikut ini.

Tabel 4.29: Hasil Koefisien Regresi dalam Hubungan Struktural pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi dan Rendah (Model *Unconstrained*)

Hubungan Struktural			Program Tinggi		Program Rendah	
			Koef. β (unstandardized)	C.R	Koef. β (unstandardized)	C.R
Kecakapan	<---	Sistem Kontrol	0,420	1,803**	0,370	1,413
Motivasi	<---	Sistem Kontrol	-0,152	-,602	0,708	2,474*
	<---	Kecakapan	0,177	1,702**	0,440	3,700*
Kerja Keras	<---	Motivasi	0,437	4,303*	0,287	3,100*
	<---	Sistem Kontrol	0,596	2,276*	0,245	0,912
Kerja Cerdas	<---	Motivasi	0,302	3,639*	0,430	4,662*
	<---	Kerja Keras	0,262	3,567*	0,119	1,139
	<---	Sistem Kontrol	0,037	0,182	-0,028	-0,109
Kinerja Perilaku	<---	Motivasi	0,051	1,303	0,144	3,688*
	<---	Sistem Kontrol	0,069	0,766	-0,038	-0,421
	<---	Kecakapan	-0,008	-,0213	0,065	1,668**
	<---	Kerja Keras	0,008	0,231	-0,033	-0,885
	<---	Kerja Cerdas	0,146	3,372*	0,143	3,650*
Perilaku Disfungsional	<---	Sistem Kontrol	-1,414	-6,316*	-0,072	-0,284
Kinerja Hasil	<---	Kerja Cerdas	0,137	1,792**	0,025	0,255
	<---	Motivasi	-0,100	-1,547	0,110	1,146
	<---	Sistem Kontrol	0,227	1,300	0,126	0,610
	<---	Kecakapan	0,090	1,463	-0,089	-0,977
	<---	Kerja Keras	0,040	0,710	-0,027	-0,310

Hubungan Struktural		Program Tinggi		Program Rendah	
		Koef. β (unstandar- dized)	C.R	Koef. β (unstandar- dized)	C.R
<---	Kinerja Perilaku	0,416	2,584*	,753	2,976*
<---	Perilaku Disfungsional	-0,036	-0,557	0,072	0,809

Sumber: Output AMOS

Keterangan: *) Berpengaruh pada tingkat signifikansi 5%; **) 10%.

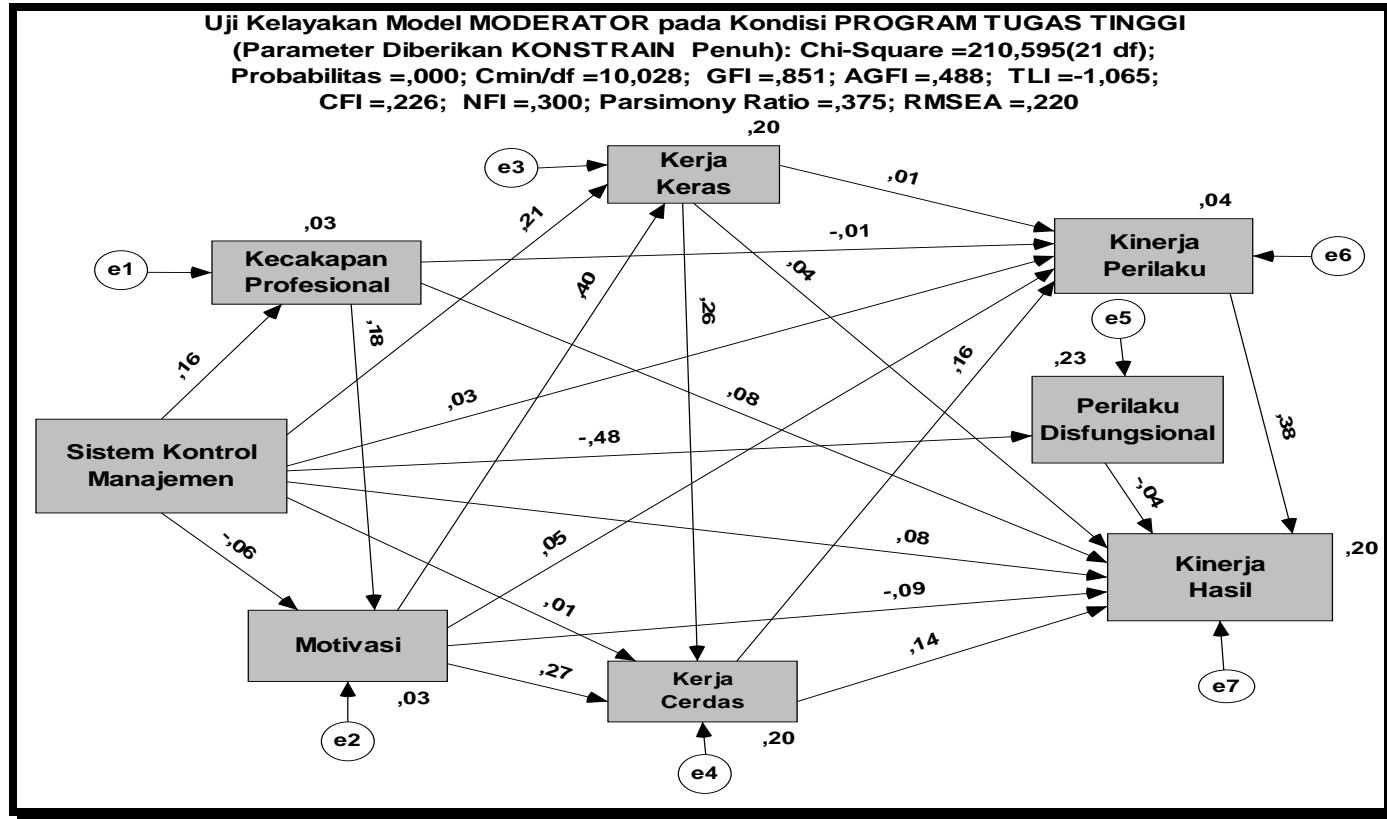
Secara keseluruhan, hasil penilaian terhadap model menunjukkan adanya pengaruh moderasi dari keterprograman tugas kondisi tinggi dan rendah terhadap hubungan kausalitas di dalam model sistem kontrol. Akan tetapi, pengaruh moderasi terhadap hubungan-hubungan kausalitas yang ada pada ke dua kelompok keterprograman tugas adalah berbeda-beda.

Sebagai contoh dapat dikemukakan pengaruh moderator dalam hubungan langsung antara sistem kontrol dengan ke tujuh variabel akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah, sistem kontrol hanya memiliki satu pengaruh yang signifikan terhadap motivasi tenaga penjual, sedangkan terhadap ke enam variabel akibat pekerjaan ditemukan tidak signifikan. Sebaliknya, pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi, sistem kontrol memiliki pengaruh terhadap tiga variabel akibat pekerjaan, yaitu terhadap kecakapan profesional, usaha kerja keras, dan perilaku disfungsional tenaga penjual, sedangkan terhadap ke empat variabel akibat pekerjaan lainnya ditemukan tidak signifikan.

Pengujian kelayakan model secara keseluruhan dari model pengaruh moderasi keterprograman tugas terhadap hubungan kausalitas dalam model sistem kontrol dilakukan dengan mengevaluasi indeks *goodness of fit* antara model yang diberikan konstrain secara penuh (base model) dan indeks *goodness of fit* dari model yang tidak diberikan konstrain (model alternatif yang diajukan oleh peneliti).

Hasil pengujian pengaruh moderasi keterprograman tugas yang diberikan konstrain penuh terhadap hubungan kausalitas dalam model sistem kontrol disajikan pada Gambar 4.14 dan Gambar 15 berikut ini.

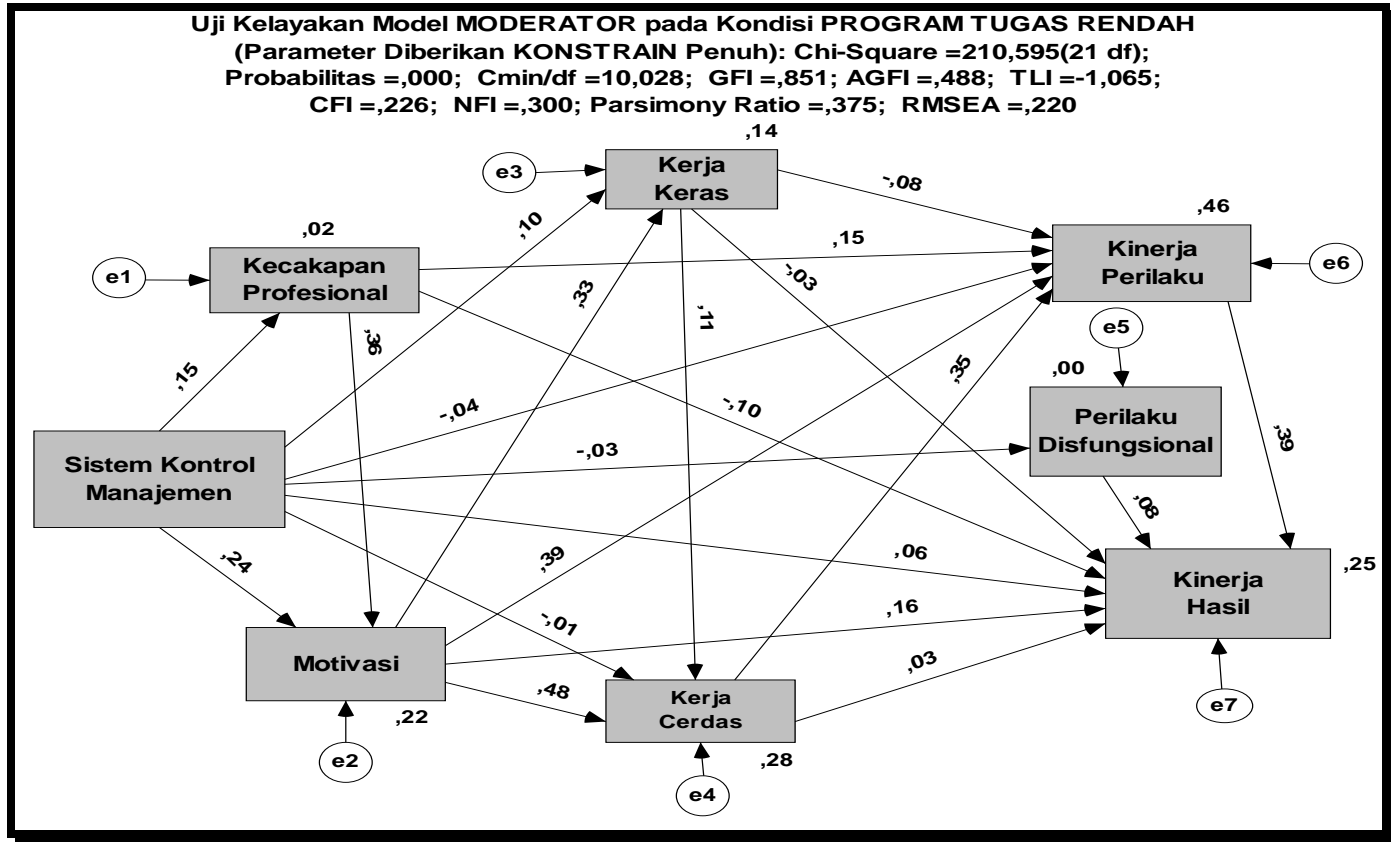
Gambar 4.14: Hasil Analisis Data dari Pengaruh Moderasi Keterprograman Tugas Kondisi Tinggi Model Diberikan Konstrain



Sumber: Output AMOS

Gambar 4.15: Hasil Analisis Data dari Pengaruh Moderasi Keterprograman Tugas Kondisi Rendah

Model Diberikan Konstrain



Sumber: Output AMOS

Berdasarkan Gambar 4.14 dan Gambar 4.15 terlihat bahwa besaran indeks kelayakan statistik (*absolute goodness of fit*) antara model yang diberikan konstrain penuh (*base model*) dengan indeks kelayakan statistik model penelitian tanpa diberi konstrain (*alternative model*) seperti pada Gambar 4.12 dan Gambar 4.13 ternyata jauh berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa besaran parameter-parameter dari persamaan struktural antara kelompok organisasi dengan keterampilan tugas tinggi dan rendah tidak memiliki kemungkinan yang sama.

Hasil evaluasi *goodness of fit* dari model yang diberikan konstrain secara penuh dan yang tidak diberikan konstrain disajikan pada Tabel 4.30 berikut ini.

Tabel 4.30: Hasil Evaluasi Goodness of Fit Model

Indeks Goodness of Fit	Model Diberi Konstrain (Base Model)	Model Tidak Diberi Konstrain (Alternative Model)	Kriteria
Chi-Square	210,595	18,846	Kecil
Derajat Bebas	21	14	-
Probabilitas	0,000	0,171	>0,05
Chi-square/df	10,028	1,346	<2
Normed Fit Index	0,300	0,937	0,90
Tucker Lewis Index	1,065	0,921	0,90
Comparative Fit Index	0,226	0,980	0,90
Parsimony Ratio	0,375	0,250	Kecil
R M S E A	0,220	0,043	<0,08
Peningkatan Goodness of Fit antara Base Model dan Alternative Model			
Δ Chi-Square	210,595 – 18,846 = 191,75		Tinggi
Δ Derajat Bebas	21 – 14 = 7		
Probabilitas	Lebih kecil dari 0,005		<0,05

Sumber: Output Amos dan Data Diolah

Seperti terlihat pada Tabel 4.30 di atas, terdapat perbedaan indeks *absolute goodness of fit* yang sangat signifikan antara model yang diberikan konstrain penuh (base model) dan model yang tidak diberikan konstrain (model alternatif). Hal ini ditunjukkan oleh Δ *Chi-Square* sebesar 191,75 dengan perbedaan derajat bebas sebesar 7, dan sangat signifikan.

Akhirnya, struktur persamaan hubungan kausalitas pada kondisi keterprograman tugas tinggi dan keterprograman tugas rendah untuk model yang tidak diberikan konstrain (model alternatif) bila disajikan dalam bentuk *unstandardized* ditunjukkan pada persamaan 4.5 dan persamaan 4.6 berikut ini.

Struktur Persamaan Keterprograman Tugas Tinggi					
KCP	=	0,420SKMOP			
Sb		0,233			
C.R		1,803			
MOT	=	-0,152SKMOP + 0,177KCP			
Sb		0,252	0,104		
C.R		-0,602	1,702		
UKK	=	0,596SKMOP + 0,437MOT			
Sb		0,262	0,102		
C.R		2,276	4,303		
UKC	=	0,037SKMOP + 0,302MOT + 0,262UKK			
Sb		0,202	0,083	0,074	
C.R		0,182	3,639	3,567	
KPTP	=	0,069SKMOP - 0,008KCP + 0,051MOT + 0,008UKK + 0,146UKC			
Sb		0,090	0,037	0,039	0,034
C.R		0,766	-0,213	1,303	0,231
PDF	=	-1,414SKMOP			
Sb		0,224			
C.R		-6,316			
KHTP	=	0,227 SKMOP + 0,090KCP - 0,100MOT + 0,040UKK + 0,137UKC			
Sb		0,175	0,062	0,065	0,057
C.R		1,300	1,463	-1,547	0,710
		+0,416KPTP + -0,036PDF			
		0,161	0,065		
		2,584	-0,557		
(Persamaan 4.5)					
Struktur Persamaan Keterprograman Tugas Rendah					
KCP	=	0,370SKMOP			
Sb		0,262			
C.R		1,413			
MOT	=	0,708SKMOP + 0,440KCP			
Sb		0,286	0,119		
C.R		2,474	3,700		

UKK	=	0,245SKMOP + 0,287MOT			
Sb		0,268	0,092		
C.R		0,912	3,100		
UKC	=	-0,028SKMOP + 0,430MOT + 0,119UKK			
Sb		0,254	0,092	0,104	
C.R		-0,109	4,662	1,139	
KPTP	=	-0,038SKMOP + 0,065KCP + 0,144MOT - 0,033UKK + 0,143UKC			
Sb		0,090	0,039	0,039	0,037
C.R		-0,421	1,668	3,688	-0,885
PDF	=	-0,072SKMOP			
Sb		0,255			
C.R		-0,284			
KHTP	=	0,126SKMOP + -0,089KCP + 0,110MOT - 0,027UKK + 0,025UKC			
Sb		0,206	0,091	0,096	0,087
C.R		0,610	-0,977	1,146	-0,310
		+0,753KPTP + 0,072PDF			
		0,253	0,089		
		2,976	0,809		

(Persamaan 4.6)

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dari model penelitian disajikan dalam bentuk standardized seperti pada Tabel 4.31 dan Tabel 4.32 berikut.

Tabel 4.31: Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total dalam Model Hubungan Kausalitas Sistem Kontrol pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi (Taksiran Standardized)

Variabel Kriteria	Variabel Prediktor	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
Kecakapan	Sistem Kontrol	0,17**	-	0,17
Motivasi	Sistem Kontrol	-0,06	0,03	-0,03
	Kecakapan	0,17	-	0,17
Kerja Keras	Motivasi	0,36	-	0,38
	Sistem Kontrol	0,20*	-0,01	0,19

	Kecakapan	-	0,06	0,06
Kerja Cerdas	Motivasi	0,33	0,12	0,45
	Sistem Kontrol	0,02	0,05	0,07
	Kerja Keras	0,32	-	0,32
	Kecakapan	-	0,07	0,07
Kinerja Perilaku	Motivasi	0,13	0,17	0,30
	Sistem Kontrol	0,07	0,02	0,09
	Kecakapan	-0,02	0,05	0,03
	Kerja Keras	0,02	0,11	0,13
	Kerja Cerdas	0,35	-	0,35
Perilaku Disfungsional	Sistem Kontrol	-0,53*	-	-0,53
Kinerja Hasil	Kerja Cerdas	0,20	0,09	0,29
	Motivasi	-0,16	0,19	0,03
	Sistem Kontrol	0,13	0,11	0,24
	Kecakapan	0,13	0,00	0,13
	Kerja Keras	0,07	0,10	0,17
	Kinerja Perilaku	0,25	-	0,25
	Perilaku Disfungsional	-0,06	-	-0,06

Sumber: Output AMOS dan diolah untuk studi ini.

Keterangan: *) Berpengaruh pada tingkat signifikansi 5%; **) 10%

Tabel 4.32: Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Pengaruh Total dalam Model Hubungan Kausalitas Sistem Kontrol pada Kondisi Keterprograman Tugas Rendah (Taksiran Standardized)

Variabel Kriteria	Variabel Prediktor	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
Kecakapan	Sistem Kontrol	0,15	-	0,15
Motivasi	Sistem Kontrol	0,24*	0,06	0,30
	Kecakapan	0,36	-	0,36
Kerja Keras	Motivasi	0,33	-	0,33
	Sistem Kontrol	0,10	0,10	0,20
	Kecakapan	-	0,12	0,12
Kerja Cerdas	Motivasi	0,48	0,04	0,52

	Sistem Kontrol	-0,01	0,17	0,16
	Kerja Keras	0,11	-	0,11
	Kecakapan	-	0,19	0,19
Kinerja Perilaku	Motivasi	0,39	0,16	0,55
	Sistem Kontrol	-0,04	0,18	0,14
	Kecakapan	0,15	0,20	0,35
	Kerja Keras	-0,08	0,04	-0,04
	Kerja Cerdas	0,35	-	0,35
Perilaku Disfungsional	Sistem Kontrol	-0,03	-	-0,03
Kinerja Hasil	Kerja Cerdas	0,03	0,14	0,17
	Motivasi	0,16	0,22	0,38
	Sistem Kontrol	0,06	0,08	0,14
	Kecakapan	-0,10	0,19	0,09
	Kerja Keras	-0,03	-0,01	-0,04
	Kinerja Perilaku	0,39	-	0,39
	Perilaku Disfungsional	0,08	-	0,08

Sumber: Output AMOS dan diolah untuk studi ini.

Keterangan: *) Berpengaruh pada tingkat signifikansi 5%; **) 10%

4.4.2.2.3. Pengaruh Langsung

Hasil-hasil estimasi parameter terhadap efek-efek sistem kontrol terhadap ke tujuh variabel akibat pekerjaan tenaga penjual pada kondisi keterprograman tugas tinggi menemukan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh yang semakin kuat terhadap tiga variabel akibat, yakni terhadap perilaku disfungsional ($p = -0,53$), terhadap kecakapan profesional ($p = 0,17$), dan terhadap usaha kerja keras tenaga penjual ($p = 0,20$), sementara terhadap ke empat variabel akibat lainnya tidak ditemukan adanya pengaruh yang signifikan. Sebaliknya, pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah ternyata sistem kontrol hanya memiliki pengaruh yang semakin kuat terhadap satu variabel akibat, yakni terhadap motivasi

kerja ($p = 0,24$), sementara sistem kontrol tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ke enam variabel akibat lainnya.

Selanjutnya, hasil-hasil estimasi parameter di dalam model hubungan kausalitas berjenjang menunjukkan pula beberapa temuan penting dalam pola hubungan langsung antara variabel-variabel eksogenos dan variabel endogenos yang dilibatkan di dalam model penelitian sebagaimana berikut ini:

- Pertama, pengaruh variabel kecakapan profesional terhadap motivasi kerja. Hasil estimasi parameter menunjukkan bahwa kecakapan profesional memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja baik pada kondisi keterprograman tugas tinggi maupun rendah. Akan tetapi pengaruh kecakapan profesional terhadap motivasi kerja menjadi semakin kuat pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah ($p = 0,36$) dibandingkan pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi ($p = 0,17$).
- Kedua, pengaruh variabel motivasi kerja terhadap usaha kerja keras. Hasil estimasi parameter menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang semakin kuat terhadap usaha kerja keras baik pada kondisi keterprograman tugas tinggi maupun rendah. Hasil estimasi menunjukkan pula bahwa pengaruh motivasi kerja adalah lebih besar pada kondisi keterprograman tugas tinggi ($p = 0,36$) dibandingkan pada kondisi rendah ($p = 0,33$).
- Ketiga, pengaruh variabel-variabel eksogenos terhadap usaha kerja cerdas. Dua variabel yang mengarah pada usaha kerja cerdas adalah motivasi kerja dan usaha kerja keras. Hasil estimasi parameter menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang semakin kuat terhadap usaha kerja cerdas baik pada kondisi keterprograman tugas tinggi maupun rendah, dengan koefisien parameter masing-masingnya sebesar 0,33 dan 0,48. Hasil estimasi parameter lainnya menunjukkan bahwa usaha kerja keras tenaga penjual memiliki pengaruh yang semakin kuat terhadap usaha kerja cerdas pada kondisi keterprograman tugas tinggi ($p = 0,32$) dan tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah ($p = 0,11$).

- Keempat, pengaruh variabel-variabel eksogenos terhadap kinerja perilaku. Empat variabel yang mengarah pada kinerja perilaku adalah kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja keras, dan usaha kerja cerdas. Hasil estimasi parameter menunjukkan usaha kerja cerdas memiliki pengaruh yang semakin kuat terhadap kinerja perilaku baik pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi maupun rendah dengan besaran koefisien parameter yang sama ($p = 0,35$). Hasil estimasi parameter lainnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang semakin kuat terhadap kinerja perilaku pada kondisi keterprograman tugas rendah ($p = 0,39$) dan tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kondisi keterprograman tugas rendah ($p = 0,13$).
- Kelima, pengaruh variabel-variabel eksogenos terhadap kinerja hasil. Enam variabel eksogenos yang mengarah pada kinerja hasil adalah kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja keras, dan usaha kerja cerdas, perilaku disfungsi, dan kinerja perilaku. Hasil estimasi parameter menunjukkan bahwa pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi ternyata hanya satu variabel yang memiliki pengaruh yang semakin kuat, yaitu variabel usaha kerja cerdas ($p = 0,20$) sementara ke lima variabel lainnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Sebaliknya, pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah ternyata hanya satu variabel yang memiliki pengaruh yang semakin kuat, yakni variabel kinerja perilaku ($p = 0,39$) sementara ke lima variabel lainnya tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

4.4.2.2.4. Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi

Hasil-hasil dari output program AMOS sebagaimana diringkaskan pada Tabel 4.31 dalam bentuk taksiran *standardized* dapat dikemukakan sebagai berikut:

- Pertama, pengaruh total sistem kontrol terhadap kecakapan profesional adalah sebesar 0,17, yang sepenuhnya merupakan pengaruh langsung karena kecakapan profesional merupakan variabel level pertama dalam hubungan kausalitas.

- Kedua, pengaruh total sistem kontrol terhadap motivasi kerja adalah sebesar -0,03, terdiri dari pengaruh langsung sebesar -0,06 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,03. Hasil ini menunjukkan bahwa pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi sistem kontrol tidak memiliki pengaruh yang dimediasi terhadap motivasi kerja.
- Ketiga, pengaruh total sistem kontrol terhadap usaha kerja keras adalah sebesar 0,19, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,20 dan pengaruh tidak langsung sebesar -0,01. Hasil ini menunjukkan bahwa pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi sistem kontrol tidak memiliki pengaruh yang dimediasi terhadap usaha kerja keras. Dengan kata lain, proses sistem kontrol di dalam mempengaruhi usaha kerja keras sepenuhnya ditentukan melalui mekanisme pengaruh langsung.
- Keempat, pengaruh total sistem kontrol terhadap usaha kerja cerdas adalah sebesar 0,07, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,02 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa pada kondisi keterprograman tugas tinggi sistem kontrol tidak memiliki pengaruh yang dimediasi terhadap usaha kerja cerdas.
- Kelima, pengaruh total sistem kontrol terhadap kinerja perilaku adalah sebesar 0,09, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,07 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,02. Hasil ini menunjukkan pula bahwa pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi sistem kontrol tidak memiliki pengaruh yang dimediasi terhadap kinerja perilaku.
- Keenam, pengaruh total sistem kontrol terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,24, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,13 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,11. Hasil ini, meskipun tidak signifikan, menunjukkan bahwa proses sistem kontrol di dalam mempengaruhi kinerja hasil lebih mengarah pada mekanisme pengaruh langsung.

Kondisi Keterprograman Tugas Rendah

Hasil-hasil dari output program AMOS sebagaimana diringkaskan pada Tabel 4.32 dalam bentuk taksiran *standardized* dapat dikemukakan sebagai berikut:

- Pertama, pengaruh total sistem kontrol terhadap kecakapan profesional adalah sebesar 0,15, yang sepenuhnya merupakan pengaruh langsung karena kecakapan profesional merupakan variabel level pertama dalam hubungan kausalitas. Namun demikian,

pengaruh sistem kontrol terhadap kecakapan profesional pada kondisi keterprograman tugas rendah adalah tidak signifikan.

- Kedua, pengaruh total sistem kontrol terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,30, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,24 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,04. Hasil ini menunjukkan bahwa pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah sistem kontrol tidak memiliki pengaruh yang dimediasi terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain, pengaruh sistem kontrol terhadap motivasi kerja sepenuhnya ditentukan oleh mekanisme pengaruh langsung.
- Ketiga, pengaruh total sistem kontrol terhadap usaha kerja keras adalah sebesar 0,20, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,10 dan pengaruh tidak langsung sebesar -0,10. Hasil ini menunjukkan bahwa pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah sistem kontrol tidak memiliki pengaruh yang dimediasi terhadap usaha kerja keras. Namun demikian, bila dilihat dari besaran koefisien parameternya, meskipun tidak signifikan, menunjukkan adanya pola yang dimediasi dalam hubungan sistem kontrol dengan usaha kerja keras.
- Keempat, pengaruh total sistem kontrol terhadap usaha kerja cerdas adalah sebesar 0,16, terdiri dari pengaruh langsung sebesar -0,01 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,17. Hasil ini menunjukkan bahwa pada kondisi keterprograman tugas rendah sistem kontrol cenderung memiliki pengaruh yang dimediasi terhadap usaha kerja cerdas. Di antara variabel mediator yang berperan di dalam hubungan yang dimediasi ini adalah motivasi kerja tenaga penjual.
- Kelima, pengaruh total sistem kontrol terhadap kinerja perilaku adalah sebesar 0,14, terdiri dari pengaruh langsung sebesar -0,04 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,18. Hasil ini menunjukkan pula bahwa pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah sistem kontrol cenderung memiliki pengaruh yang dimediasi terhadap kinerja perilaku. Di antara variabel-variabel moderator yang berperan di dalam hubungan yang dimediasi adalah motivasi kerja dan usaha kerja cerdas tenaga penjual.

- Keenam, pengaruh total sistem kontrol terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,14, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,06 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,08. Hasil ini, meskipun tidak signifikan, menunjukkan bahwa proses sistem kontrol di dalam mempengaruhi kinerja hasil lebih mengarah pada mekanisme pengaruh tidak langsung langsung.

4.5. Pengujian Hipotesis

4.5.1. Model Efek Langsung dan Efek Tidak Langsung

Pengujian hipotesis-hipotesis penelitian dilakukan berdasarkan hasil-hasil pengujian terhadap model penelitian sebagaimana disajikan pada Tabel 4.24 dan diringkaskan dalam bentuk persamaan hubungan kausalitas (persamaan 4.2) menggunakan taksiran *unstandardized*. Kemudian, untuk menggambarkan peta kekuatan pengaruh variabel eksogenos terhadap variabel endogenos digunakan angka taksiran *standardized* sebagaimana direkomendasikan oleh Kline(2004). Kline (2004) membagi kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menjadi tiga kategori, yaitu: kategori pengaruh kecil jika besaran pengaruh variabel independen di bawah 10%; kategori sedang jika besaran pengaruhnya antara 10% sampai 50%; dan kategori tinggi jika besaran pengaruhnya lebih besar dari 50%. Penggambaran peta pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dalam model penelitian berdasarkan informasi dari Tabel 4.25, yang didasarkan pada angka taksiran *standardized*. Pelaporan pengaruh tidak langsung untuk menggambarkan peta pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan hanya terhadap kasus-kasus yang memiliki parameter struktural yang relevan, yakni yang menunjukkan signifikansi statistik pada tingkat alpha 10% (Baldauf, Cravens, dan Piercy, 2001a).

Hipotesis 1:

Sistem kontrol berbasis perilaku berpengaruh positif terhadap kecakapan profesional tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini menunjukkan nilai *parameter estimate* sebesar 0,408, *standard error* sebesar 0,138, dan nilai *critical ratio* 2,963 dengan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,003. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 maka hipotesis yang diajukan terbukti. Ini berarti bahwa semakin baik kualitas sistem kontrol perilaku yang dimiliki organisasi penjualan semakin baik pula kualitas kecakapan profesional yang dimiliki oleh tenaga penjual. Dengan kata lain, aktivitas-aktivitas kontrol yang meliputi pemantauan, pengarahan, penilaian, dan pengimbangan bila dilaksanakan dengan baik oleh para manajer/supervisor penjualan akan dapat meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan kepenjualan yang dimiliki tenaga penjual.

Di antara aktivitas kontrol yang sangat relevan dengan upaya peningkatan kecakapan profesional tenaga penjual adalah aktivitas pengarahan. Hasil statistik deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa aktivitas pengarahan yang dilakukan oleh para manajer sudah cukup tinggi. Dua indikator dari aktivitas pengarahan, yakni para manajer aktif berpartisipasi dalam melatih tenaga penjual (KD5) dan meluangkan waktu untuk membimbing tenaga penjual (KD6), merupakan di antara indikator-indikator yang memiliki peran penting dalam upaya perbaikan kecakapan profesional tenaga penjual. Dengan kata lain, keaktifan para manajer dalam melatih dan membimbing tenaga penjual memiliki akibat penting bagi penguasaan kecakapan profesional dari tenaga penjual.

Pengaruh sistem kontrol manajemen organisasi penjualan terhadap kecakapan profesional sepenuhnya merupakan pengaruh langsung, tidak memiliki pengaruh tidak langsung, karena kecakapan merupakan variabel level pertama di dalam model hubungan kausalitas.

Hipotesis 2:

Sistem kontrol berbasis perilaku berpengaruh positif terhadap motivasi tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini menunjukkan nilai *parameter estimate* sebesar 0,659, *standard error* sebesar 0,161 dan nilai *critical ratio* 4,079 dengan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,000. Angka-angka statistik ini memberikan dukungan yang sangat kuat

terhadap hipotesis yang diajukan, karena nilai taksiran yang diperoleh lebih besar dari tiga kali besaran standard errornya. Ini berarti bahwa semakin baik kualitas sistem kontrol yang dimiliki organisasi penjualan semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki tenaga penjual. Dengan kata lain, aktivitas-aktivitas kontrol yang dilaksanakan oleh para manajer/supervisor dari organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku bila dilaksanakan dengan tepat akan dapat memacu tenaga penjual untuk lebih memiliki *sense of accomplishment* dari pekerjaan, melibatkan diri secara aktif, dan memiliki perasaan berkembang tinggi di dalam pekerjaan mereka.

Ke empat aktivitas kontrol, yaitu aktivitas pemantauan, pengarahan, penilaian, dan aktivitas pengimbalan, merupakan aktivitas-aktivitas sangat relevan dengan motivasi kerja tenaga penjual. Beberapa indikator dari aktivitas kontrol seperti, misalnya, para manajer meluangkan waktu bersama tenaga penjual (KM1), membantu tenaga penjual mengembangkan potensi mereka (KD4), menilai hasil penjualan dari tenaga penjual (KE10), dan menggunakan kompensasi insentif untuk memotivasi tenaga penjual, merupakan di antara indikator-indikator yang dapat memacu motivasi tenaga penjual. Hasil statistis deskriptif sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.3 memperlihatkan angka indeks yang cukup tinggi untuk ke empat aktivitas kontrol berikut dengan indikator-indikator. Dengan kata lain, aktivitas-aktivitas para manajer dalam bentuk meluangkan waktu bersama tenaga penjual, mengembangkan tenaga penjual, menilai hasil penjualan, dan memberikan kompensasi insentif, merupakan di antara aspek-aspek yang dapat memacu motivasi tenaga penjual.

Hasil analisis mengenai struktur pengaruh sistem kontrol terhadap motivasi menunjukkan bahwa 85% pengaruhnya dari pengaruh total sebesar 0,33 merupakan pengaruh langsung dan sisanya hanya 15% berupa pengaruh tidak langsung. Jadi, pengaruh langsung sistem kontrol terhadap motivasi kerja tenaga penjual termasuk kategori tinggi. Pengaruh tidak langsung sistem kontrol terhadap motivasi kerja, meskipun perannya relatif kecil, dimungkinkan karena penguasaan kecakapan profesional yang dimiliki oleh tenaga penjual.

Hipotesis 3:

Sistem kontrol berbasis perilaku berpengaruh positif terhadap kerja keras tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini menunjukkan nilai *parameter estimate* sebesar 0,343, *standard error* sebesar 0,158, dan nilai *critical ratio* 2,180 dengan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,029. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan mendapat dukungan yang kuat. Ini berarti semakin baik kualitas sistem kontrol perilaku yang dimiliki organisasi penjualan semakin tinggi usaha kerja keras yang dimiliki tenaga penjual. Dengan kata lain, aktivitas-aktivitas kontrol seperti pemantauan, pengarahan, penilaian, dan pengimbangan apabila dilaksanakan dengan baik oleh para manajer/supervisor penjualan akan dapat memacu tenaga penjual untuk mencurahkan usaha kerja keras mereka pada intensitas yang lebih tinggi, misalnya lebih bersedia untuk bekerja dalam waktu yang lama untuk memenuhi tujuan-tujuan penjualan serta bekerja tanpa mengenal lelah untuk mendapatkan pesanan-pesanan penjualan.

Beberapa indikator dari aktivitas kontrol seperti, misalnya, para manajer memantau aktivitas harian tenaga penjual (KM3), mendiskusikan evaluasi kinerja bersama tenaga penjual (KD7), dan memberikan pertimbangan kompensasi insentif atas hasil penjual (KC15) merupakan indikator-indikator yang relevan untuk memacu tenaga penjual untuk bekerja lebih keras. Hasil statistik deskriptif sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.3 juga menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut menunjukkan angka indeks yang cukup tinggi. Dengan kata lain, aktivitas-aktivitas para manajer yang melakukan pemantauan atas aktivitas harian tenaga penjual, melakukan diskusi mengenai kinerja, dan memberikan kompensasi insentif atas hasil yang dicapai lebih mungkin untuk membuat tenaga penjual memberikan respon yang positif dalam bentuk aktivitas usaha yang lebih giat.

Pengaruh langsung sistem kontrol terhadap usaha kerja keras adalah sebesar 56% dari pengaruh totalnya sebesar 0,27 dan sisanya 44% berupa pengaruh tidak langsung. Jadi, pengaruh sistem kontrol terhadap usaha kerja keras termasuk kategori tinggi. Pengaruh tidak langsung sistem kontrol terhadap usaha kerja keras dimungkinkan melalui peran penting dari motivasi kerja yang dimiliki oleh tenaga penjual yang bertindak sebagai mediator.

Hipotesis 4:

Sistem kontrol berbasis perilaku berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini menunjukkan nilai *parameter estimate* sebesar 0,249, standard error sebesar 0131, dan nilai *critical ratio* 1,893 dengan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,058. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,06 maka hipotesis yang diajukan terbukti. Ini berarti semakin baik kualitas sistem kontrol perilaku yang dimiliki organisasi penjualan semakin tinggi usaha kerja cerdas yang dimiliki tenaga penjual. Dengan kata lain, aktivitas-aktivitas kontrol yang dilaksanakan oleh manajer/supervisor dalam organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku bila dilaksanakan dengan tepat akan membuat tenaga penjual lebih menguasai berbagai teknik penjualan cerdas, misalnya menjadi lebih luwes dalam menggunakan berbagai pendekatan penjualan dan menjadi *sales adaptor* yang baik karena kemampuan mereka untuk menyesuaikan berbagai pendekatan penjualan dihadapan berbagai tipe konsumen.

Beberapa indikator dari sistem kontrol seperti, misalnya, aktivitas manajer dalam membantu mengembangkan potensi profesional tenaga penjual (KD8) dan melakukan penilaian terhadap perkembangan profesional tenaga penjual (KE12) adalah lebih mungkin untuk memacu tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas. Hasil statistik deskriptif sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.3 juga menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki angka indeks yang cukup tinggi.

Hasil analisis mengenai struktur pengaruh sistem kontrol terhadap usaha kerja cerdas menunjukkan pengaruh total sebesar 0,32, terdiri dari 38% pengaruh langsung dan 62% pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan pengaruh sistem kontrol terhadap usaha kerja cerdas termasuk kategori sedang. Hasil ini juga menunjukkan bahwa hubungan sistem kontrol dengan usaha kerja cerdas sebagian besar merupakan hubungan yang dimediasi oleh variabel lainnya, yakni oleh variabel motivasi kerja dan variabel usaha kerja keras. Dengan kata lain, akumulasi dari motivasi kerja dan usaha kerja keras dari tenaga penjual sebagai akibat positif dari sistem kontrol memungkinkan tenaga penjual untuk lebih terpacu mencurahkan usahanya pada dimensi kerja cerdas.

Hipotesis 5:

Sistem kontrol berbasis perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini menunjukkan nilai *parameter estimate* sebesar 0,097, *standard error* sebesar 0,055, dan nilai *critical ratio* 1,780 dengan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,075. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,08 memberikan bukti bahwa hipotesis yang diajukan mendapat dukungan yang kuat. Ini berarti semakin baik kualitas sistem kontrol perilaku yang dimiliki organisasi penjualan semakin baik tenaga penjual berkinerja pada dimensi keprilakuan. Jadi, apabila aktivitas-aktivitas kontrol seperti pemantauan, pengarahan, penilaian, dan pengimbangan dilaksanakan dengan baik oleh para manajer/supervisor penjualan akan membuat tenaga penjual bekerja secara lebih terencana, lebih menguasai berbagai aspek teknis dan menggunakannya dengan lebih baik dalam aktivitas-aktivitas penjualan.

Beberapa indikator dari sistem kontrol, seperti, misalnya, aktivitas manajer yang meluangkan waktu bersama tenaga penjual (KM1), melatih tenaga penjual (KD5), dan menilai kualitas presentasi penjual (KE11) merupakan di antara indikator yang relevan dengan upaya peningkatan kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil statistik deskriptif sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.3 juga menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki indeks yang cukup tinggi. Dengan kata lain, aktivitas-aktivitas kontrol yang dilakukan oleh manajer yang dimanifestasikan melalui beberapa indikator tersebut memungkinkan tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi-dimensi keperlakuan, misalnya di dalam menyiapkan rencana penjualan dan melakukan presentasi penjual yang efektif.

Pengaruh langsung sistem kontrol terhadap kinerja perilaku hanya mewakili 34% dari pengaruh totalnya sebesar 0,32, sedangkan 66% adalah berupa pengaruh tidak langsung. Jadi pengaruh langsung sistem kontrol terhadap kinerja perilaku adalah berada dalam kategori sedang. Hasil ini menunjukkan pula bahwa pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja perilaku sebagian besar merupakan pengaruh yang dimediasi oleh variabel lainnya, yakni oleh variabel motivasi dan usaha kerja cerdas. Dengan kata lain, akumulasi dari motivasi kerja yang cukup

tinggi dan orientasi kerja cerdas yang cukup tinggi sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku memungkinkan tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan.

Hipotesis 6:

Sistem kontrol berbasis perilaku berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini menunjukkan nilai *parameter estimate* sebesar 0,217, *standard error* sebesar 0,110, dan nilai *critical ratio* 1,980 dengan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,048. Angka-angka statistik ini memberikan bukti bahwa hipotesis yang diajukan mendapat dukungan yang kuat. Ini berarti semakin baik kualitas sistem kontrol perilaku yang dimiliki organisasi penjualan semakin baik tenaga penjual berkinerja pada dimensi hasil-hasil penjualan. Jadi, sistem kontrol berbasis perilaku melalui aktivitas-aktivitas pemantauan, pengarahan, penilaian, dan pengimbangan bila dilaksanakan dengan tepat oleh para manajer/supervisor penjualan akan dapat membuat tenaga penjual menjadi kontributor-kontributor hasil yang efektif baik dalam bentuk pencapaian volume penjualan maupun dalam mendatangkan rupiah penjualan yang tinggi bagi organisasi penjualan.

Beberapa indikator sistem kontrol seperti, misalnya, aktivitas manajer dalam memantau kinerja tenaga penjual (KM4), mendiskusikan kinerja (KD7), menilai hasil penjualan (KE10), dan memberikan kompensasi insentif atas hasil penjualan (KC15) merupakan di antara indikator yang dapat memacu tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi hasil. Hasil statistik deskriptif sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.3 juga menunjukkan bahwa angka indeks untuk indikator-indikator tersebut adalah cukup tinggi.

Hasil analisis mengenai struktur pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja hasil menunjukkan pengaruh total sebesar 0,30, terdiri dari 50% pengaruh langsung dan 50% lainnya pengaruh tidak langsung. Jadi, sistem kontrol memiliki kekuatan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yang sama terhadap kinerja hasil, dan termasuk kategori sedang. Pengaruh tidak langsung sistem kontrol terhadap kinerja hasil terutama melalui kinerja perilaku dan usaha kerja cerdas tenaga penjual. Dengan kata lain, akumulasi dari usaha kerja

cerdas dan kinerja yang lebih baik pada dimensi keprilakuan memungkinkan tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pula pada dimensi hasil.

Hipotesis 7:

Sistem kontrol berbasis perilaku berpengaruh negatif terhadap perilaku disfungsional tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis ini menunjukkan nilai *parameter estimate* sebesar -0,892, *standard error* sebesar 0,138, dan nilai *critical ratio* -6,468 dengan nilai probabilitas tingkat kesalahan 0,000. Dengan memperhatikan angka-angka statistik ini, maka hipotesis yang diajukan terbukti mendapat dukungan yang sangat kuat, karena nilai taksiran yang diperoleh jauh lebih besar dari tiga kali satandard errornya. Ini berarti semakin baik kualitas sistem kontrol perilaku yang dimiliki organisasi penjualan semakin kecil kemungkinan tenaga penjual untuk melakukan tindakan-tindakan disfungsional. Dengan kata lain, aktivitas-aktivitas kontrol yang meliputi pemantauan, pengarahan, penilaian, dan pengimbangan bila dilaksanakan dengan tepat oleh para manajer/supervisor penjualan mampu mengurangi kesempatan tenaga penjual untuk memanipulasi data kinerja, data penjualan, dan bentuk pelaporan yang tidak akurat lainnya.

Beberapa indikator sistem kontrol seperti, misalnya, aktivitas para manajer untuk meluangkan waktu bersama tenaga penjual (KM1), mengamati kunjungan penjualan (KM2), memantau aktivitas harian (KM3), mendiskusikan evaluasi kinerja (KD7), mengimbali kualitas aktivitas penjualan (KC13) merupakan di antara indikator yang dapat mengurangi aktivitas disfungsional dari tenaga penjual. Hasil statistik deskriptif sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.3 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki angka-angka indeks yang cukup tinggi.

Pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional sepenuhnya merupakan pengaruh langsung, tidak dimediasi oleh variabel lainnya.

Hipotesis 8:

Kecakapan profesional tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik menemukan nilai *parameter estimate* kecakapan profesional terhadap kinerja perilaku sebesar 0,020, *standard error* sebesar 0,028, dan *critical ratio* sebesar 0,729 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,466. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 ternyata kecakapan profesional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh positif terhadap kecakapan profesional; tetapi kecakapan profesional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perilaku. Karena itu, hipotesis pengaruh tidak langsung sistem kontrol terhadap kinerja perilaku yang dimediasi oleh kecakapan profesional tidak mendapat dukungan yang kuat. Ini berarti bahwa kecakapan yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku belum cukup memadai untuk memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perilaku tenaga penjual.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan beberapa aspek kecakapan yang masih lemah dari tenaga penjual adalah seperti pengetahuan mengenai lini produk, termasuk corak dan manfaat produk (KCP6), kemampuan dalam mengkualifikasi konsumen potensial (KCP1), dan kemampuan dalam memperagakan pesan-pesan penjualan (KCP3). Jadi, bila aspek-aspek ini tidak dikuasai dengan baik oleh tenaga penjual akan sulit bagi mereka untuk menerapkannya dalam aktivitas-aktivitas penjualan, misalnya aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan penggunaan pengetahuan teknis maupun dalam menyiapkan perencanaan dan presentasi penjualan.

Pengaruh total kecakapan profesional terhadap kinerja perilaku sebagaimana disajikan pada Tabel 4.24 adalah sebesar 0,14, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,04 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,10. Hasil ini, meskipun tidak signifikan, menunjukkan kecenderungan bahwa pengaruh kecakapan profesional terhadap kinerja perilaku adalah melalui mekanisme pengaruh tidak langsung. Dengan kata lain, kecakapan profesional yang dimiliki oleh tenaga penjual tidak otomatis meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjual,

melainkan melalui pengaruhnya terlebih dahulu terhadap variabel-variabel anteseden kinerja lainnya, misalnya terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 9:

Motivasi tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis menemukan nilai *parameter estimate* motivasi tenaga penjual terhadap kinerja perilaku sebesar 0,098, *standard error* sebesar 0,027, dan *critical ratio* sebesar 3,608 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,000. Angka-angka ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja perilaku, karena nilai taksiran lebih besar dari tiga kali standard errornya. Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi (C.R = 4,079). Karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi memediasi hubungan sistem kontrol dengan kinerja perilaku mendapat dukungan yang sangat kuat. Ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku memiliki peran yang sangat penting bagi peningkatan kinerja perilaku tenaga penjual.

Di antara indikator motivasi kerja yang relevan dengan kinerja adalah seperti perasaan penyelesaian di dalam pekerjaan (MOT1), adanya perasaan berkembang dengan pekerjaan sebagai tenaga penjual (MOT2), dan melibatkan diri secara aktif di dalam pekerjaan (MOT3). Ke tiga indikator motivasi ini merupakan manifestasi dari motivasi intrinsik. Hasil statistik deskriptif sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.5 menunjukkan bahwa ke tiga indikator motivasi kerja tersebut memiliki angka indeks yang tinggi. Jadi, adanya rasa penyelesaian, rasa berkembang, dan keterlibatan aktif di dalam pekerjaan merupakan aspek-aspek penting yang dapat mendorong tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi perilaku.

Pengaruh total motivasi kerja terhadap kinerja perilaku sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.24 adalah sebesar 0,44, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,26 atau 59% dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,18 atau 41%. Pengaruh tidak langsung motivasi kerja

terhadap kinerja perilaku dimungkinkan melalui pengaruh yang ditimbulkannya terhadap variabel-variabel antecedent kinerja lainnya, seperti terhadap usaha keras dan terutama usaha kerja cerdas tenaga penjual. Dengan kata lain, motivasi kerja yang tinggi dari tenaga penjual akan mendorong tenaga penjual tersebut untuk bekerja lebih keras dan bekerja lebih cerdas untuk selanjutnya mempengaruhi kinerja perilaku.

Hipotesis 10:

Usaha kerja keras tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik menemukan nilai *parameter estimate* usaha kerja keras terhadap kinerja perilaku sebesar $-0,012$ dengan standard error sebesar $0,026$, dan *critical ratio* sebesar $-0,457$ dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar $0,647$. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha $0,05$ ternyata usaha kerja keras tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perilaku. Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan sistem kontrol memiliki pengaruh terhadap usaha kerja keras ($C.R. = 2,180$), tetapi usaha kerja keras tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perilaku. Karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa usaha kerja keras memediasi hubungan sistem kontrol dengan kinerja perilaku tidak mendapat dukungan yang kuat. Ini berarti bahwa usaha kerja keras yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku belum cukup memadai bagi perbaikan kinerja perilaku. Hasil statistik deskriptif sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.6 menunjukkan bahwa di antara aspek kerja keras yang masih lemah dari tenaga penjual adalah indikator UKK3, yakni “bekerja tanpa mengenal lelah sampai mendapatkan suatu pesanan”. Indikator ini adalah yang terendah dibandingkan dengan indikator kerja keras lainnya. Jadi, bila intensitas kerja dari tenaga penjual adalah rendah akan sulit bagi tenaga penjual untuk menghadapi aktivitas-aktivitas penjualan yang memerlukan curahan energi yang cukup besar, misalnya dalam menyiapkan perencanaan penjualan maupun dalam melakukan presentasi penjualan.

Pengaruh total usaha kerja keras terhadap kinerja perilaku sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.24 adalah sebesar $0,05$, terdiri dari pengaruh langsung sebesar $-0,03$ dan

pengaruh tidak langsung sebesar 0,08. Hasil ini, meskipun tidak signifikan, menunjukkan bahwa mekanisme usaha kerja keras di dalam mempengaruhi kinerja perilaku cenderung berupa mekanisme hubungan yang dimediasi, yakni melalui pengaruh yang diberikannya terhadap usaha kerja cerdas untuk selanjutnya mempengaruhi kinerja perilaku.

Hipotesis 11:

Usaha kerja cerdas tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol perilaku dengan kinerja perilaku tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik menemukan nilai *parameter estimate* usaha kerja cerdas terhadap kinerja perilaku sebesar 0,153, dengan *standard error* sebesar 0,030, dan *critical ratio* sebesar 5,122 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,000. Angka-angka statistik ini menunjukkan bahwa usaha kerja cerdas memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja perilaku. Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh yang signifikan terhadap usaha kerja cerdas. Karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa usaha kerja cerdas memediasi hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja perilaku mendapat dukungan yang cukup kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa usaha kerja cerdas yang cukup tinggi yang dimiliki tenaga penjual sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku memiliki peran penting bagi perbaikan kinerja perilaku tenaga penjual.

Beberapa indikator usaha kerja cerdas yang relevan dengan kinerja perilaku adalah seperti, misalnya, tenaga penjual memiliki sikap yang luwes di dalam menggunakan pendekatan penjualan (UKC5) dan menyesuaikan pendekatan penjualan berdasarkan konsumen (UKC6). Hasil statistik deskriptif sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.6 menunjukkan bahwa ke dua indikator ini masing-masingnya memiliki angka indeks yang tinggi dan cukup tinggi. Dengan kata lain, kemampuan adaptasi yang cukup tinggi yang dimiliki oleh tenaga penjual, misalnya, merupakan modal penting yang dapat memacu tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan.

Pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja perilaku sepenuhnya merupakan pengaruh langsung, tidak memiliki jalur pengaruh tidak langsung karena variabel ini merupakan variabel mediator level terakhir yang berhubungan dengan kinerja perilaku.

Hipotesis 12:

Kecakapan profesional tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik menemukan nilai *parameter estimate* kecakapan profesional terhadap kinerja hasil sebesar 0,047 dengan *standard error* sebesar 0,051, dan *critical ratio* sebesar 0,920 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,358. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 ternyata kecakapan profesional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja hasil. Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan sistem kontrol memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kecakapan profesional (C.R. = 2,963), tetapi kecakapan profesional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja hasil. Karena itu, hipotesis yang menyatakan kecakapan profesional memediasi hubungan antara sistem kontrol dan kinerja hasil tidak mendapat dukungan kuat. Ini berarti bahwa kecakapan profesional yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku belum cukup memadai untuk memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa kecakapan tenaga penjual memiliki indeks yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan motivasi dan usaha kerja cerdas. Di antara aspek kecakapan yang berhubungan dengan kinerja hasil adalah, misalnya, kemampuan menutup penjualan (KCP2). Jadi, bila aspek ini tidak dikuasai dengan baik oleh tenaga penjual akan sulit bagi mereka untuk memberikan kontribusi hasil berupa, misalnya, volume penjualan bagi organisasi penjualan.

Pengaruh total kecakapan profesional tenaga penjual terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,11, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,06 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,05. Temuan ini juga menunjukkan bahwa kecakapan profesional tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja hasil.

Hipotesis 13:

Motivasi tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik menemukan nilai *parameter estimate* motivasi tenaga penjual terhadap kinerja hasil adalah sebesar -0,037 dengan *standard error* sebesar 0,053, dan *critical ratio* sebesar -0,713 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,478. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 ternyata motivasi tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja hasil. Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi (C.R. = 4,079), tetapi motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja hasil. Karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi memediasi hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja hasil tidak mendapat dukungan yang kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku belum cukup untuk memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja hasil tenaga penjual.

Temuan penelitian ini agak aneh karena motivasi intrinsik dan motivasi pengakuan yang tinggi yang dimiliki oleh tenaga penjual tidak memberikan efek sama sekali terhadap kinerja hasil. Sebaliknya, motivasi kerja tenaga penjual memiliki efek yang kuat terhadap kinerja perilaku. Penjelasan yang mungkin atas temuan ini adalah bahwa motivasi intrinsik dan motivasi pengakuan menjadi sangat relevan untuk menjelaskan kinerja dari dimensi keprilakuan tetapi tidak relevan untuk menjelaskan kinerja dari dimensi hasil. Temuan ini pada dasarnya telah sesuai dengan pandangan sistem kontrol yang menyatakan bahwa tenaga penjual yang bekerja di dalam organisasi yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku akan berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan dibandingkan dimensi hasil.

Pengaruh total motivasi kerja terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,17, terdiri dari pengaruh langsung sebesar -0,06 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,23. Hasil ini menunjukkan bahwa proses motivasi di dalam meningkatkan kinerja hasil sepenuhnya ditentukan melalui mekanisme mediasi atau mekanisme hubungan tidak langsung. Dengan

kata lain, pengaruh motivasi terhadap kinerja hasil dimediasi oleh variabel-variabel anteseden kinerja hasil lainnya, yang dalam penelitian ini adalah usaha kerja cerdas dan kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil estimasi parameter menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap usaha kerja cerdas dan kinerja perilaku tenaga penjual.

Hipotesis 14:

Kerja keras tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik menemukan nilai *parameter estimate* usaha kerja keras terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,012 dengan standard error sebesar 0,048, dan *critical ratio* sebesar 0,246 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,806. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 ternyata usaha kerja keras tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja hasil. Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan sistem kontrol memiliki pengaruh terhadap usaha kerja keras (C.R. = 2,180), tetapi kerja keras tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja hasil. Karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kerja keras memediasi hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja hasil tidak mendapat dukungan yang kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa usaha kerja keras yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat positif dari sistem kontrol berbasis perilaku tidak cukup untuk memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa usaha kerja keras memiliki nilai indeks terendah dibandingkan dengan karakteristik tenaga penjual lainnya seperti motivasi, kerja cerdas, dan kecakapan profesional. Tiga indikator dari usaha kerja keras, yaitu “bekerja dalam waktu lama untuk memenuhi tujuan penjualan”, “tidak menyerah dengan mudah dalam menghadapi konsumen yang sulit dikontak”, dan “bekerja tanpa mengenal lelah sampai mendapatkan pesanan”, semuanya berhubungan dengan kinerja hasil. Jadi, bila aspek-aspek ini masih lemah maka akan sulit bagi tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi hasil.

Pengaruh total usaha kerja keras terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,07, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,02 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa usaha kerja keras tenaga penjual tidak memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja hasil.

Hipotesis 15:

Keajaiban cerdas tenaga penjual memediasi hubungan antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik menemukan nilai *parameter estimate* usaha kerja cerdas terhadap kinerja hasil sebesar 0,109 dengan *standard error* sebesar 0,060, dan *critical ratio* sebesar 1,818 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,069. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,07 ternyata usaha kerja cerdas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja hasil. Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh terhadap usaha kerja cerdas; dan kerja cerdas memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja hasil. Karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa usaha kerja cerdas memediasi hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja hasil mendapat dukungan yang cukup kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa kualitas kerja cerdas tenaga penjual sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku memiliki peran penting bagi peningkatan kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil peta pengaruh menunjukkan bahwa pengaruh total kerja cerdas terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,28, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,16 atau 57% dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,12 atau sebesar 43% dari pengaruh totalnya. Pengaruh tidak langsung usaha kerja cerdas terhadap kinerja hasil dimungkinkan melalui pengaruhnya terhadap kinerja perilaku untuk selanjutnya mempengaruhi kinerja hasil.

Hipotesis 16:

Kecakapan profesional berpengaruh positif terhadap motivasi tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis menemukan nilai *parameter estimate* kecakapan profesional terhadap motivasi tenaga penjual sebesar 0,272, dengan *standard error*

sebesar 0,084, dan *critical ratio* sebesar 3,256 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,001. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 ternyata kecakapan profesional memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi. Karena itu, hipotesis yang diajukan mendapat dukungan yang kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa kecakapan profesional yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku dapat memacu motivasi kerja dari tenaga penjual. Kemampuan tenaga penjual untuk mengkualifikasi konsumen, kemampuan menutup penjualan, dan kemampuan memperagakan pesan-pesan penjualan yang dimiliki tenaga penjual merupakan di antara bentuk imbalan-inbalan intrinsik yang dapat memacu motivasi intrinsik dari tenaga penjual.

Kecakapan profesional hanya memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja, tidak memiliki pengaruh tidak langsung, karena ia merupakan anteseden langsung dari motivasi kerja.

Hipotesis 17:

Motivasi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kerja keras tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik menemukan nilai *parameter estimate* motivasi terhadap kerja keras sebesar 0,345 dengan *standard error* sebesar 0,067, dan *critical ratio* sebesar 5,151 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 ternyata motivasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kerja keras. Karena itu, hipotesis yang diajukan mendapat dukungan yang kuat. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku dapat meningkatkan usaha kerja keras dari tenaga penjual. Berbagai aspek perasaan seperti perasaan penyelesaian dan perasaan berkembang di dalam pekerjaan serta keterlibatan diri yang aktif di dalam pekerjaan merupakan bentuk motivasi intrinsik yang dapat memacu usaha kerja tenaga penjual ke arah usaha kerja keras. Misalnya, tenaga penjual yang menyenangi pekerjaannya lebih mungkin untuk tidak menyerah dengan mudah di dalam mendapatkan konsumen yang sulit dikontak sekalipun. Dengan kata lain, kehadiran motivasi

intrinsik yang tinggi merupakan modal penting bagi tenaga penjual untuk mencurahkan segenap aktivitas usahanya.

Motivasi hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kerja keras, tidak memiliki pengaruh tidak langsung, karena ia merupakan anteseden langsung dari usaha kerja keras.

Hipotesis 18:

Motivasi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis menemukan nilai *parameter estimate* motivasi terhadap kerja cerdas sebesar 0,343 dengan *standard error* sebesar 0,059, dan *critical ratio* sebesar 6,699 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 ternyata motivasi memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kerja cerdas. Karena itu, hipotesis yang diajukan mendapat dukungan yang sangat kuat. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki oleh tenaga penjual yang bekerja pada organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol perilaku dapat meningkatkan usaha kerja cerdas dari tenaga penjual. Perasaan penyelesaian di dalam pekerjaan, perasaan berkembang, keterlibatan diri secara aktif, dan dukungan dari atasan adalah lebih mungkin untuk membuat tenaga penjual menjadi *adaptor* yang efektif, yakni yang mampu menyesuaikan berbagai pendekatan penjualan serta bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan penjualan.

Pengaruh total motivasi kerja terhadap usaha kerja cerdas adalah sebesar 0,52, terdiri dari pengaruh langsung sebesar 0,44 atau 85% dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,08 atau sebesar 15% dari pengaruh total. Jadi, pengaruh motivasi terhadap usaha kerja cerdas hampir sepenuhnya merupakan mekanisme pengaruh langsung.

Hipotesis 19:

Kerja keras tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik menemukan nilai *parameter estimate* kerja keras terhadap kerja cerdas sebesar 0,207 dengan *standard error* sebesar 0,060, dan *critical ratio* sebesar 3,440 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,000. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 ternyata kerja keras memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kerja cerdas. Karena itu, hipotesis yang diajukan mendapat dukungan yang sangat kuat. Ini berarti bahwa usaha kerja keras yang dimiliki oleh tenaga penjual yang bekerja pada organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku dapat meningkatkan usaha kerja cerdas dari tenaga penjual. Jadi, nilai-nilai kerja yang dimiliki oleh tenaga penjual seperti, misalnya, bekerja dalam waktu yang cukup lama atau tidak menyerah dengan mudah di dalam mendapatkan konsumen merupakan modal penting bagi tenaga penjual untuk melakukan berbagai eksperimen di dalam pendekatan-pendekatan penjualan.

Usaha kerja keras hanya memiliki pengaruh langsung terhadap usaha kerja cerdas, tidak memiliki pengaruh tidak langsung, karena ia merupakan anteseden lapis pertama dari usaha kerja cerdas.

Hipotesis 20

Kinerja perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis menemukan nilai *parameter estimate* kinerja perilaku terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,527 dengan *standard error* sebesar 0,136, dan *critical ratio* sebesar 3,860 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,000. Angka statistik ini memberikan dukungan yang sangat kuat terhadap hipotesis yang diajukan, karena nilai taksiran lebih besar dari tiga kali standard errornya. Ini berarti semakin baik kualitas kinerja perilaku yang dimiliki oleh tenaga penjual semakin baik kinerja hasil yang dimiliki. Jadi, aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang meliputi penggunaan pengetahuan teknis, perencanaan penjualan, dan presentasi penjualan bila dilaksanakan dengan baik oleh tenaga penjual akan mendatangkan hasil-hasil berwujud yang lebih besar berupa peningkatan volume penjualan, nilai rupiah penjualan, dan laba bagi organisasi penjualan.

Kinerja perilaku hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja hasil, tidak memiliki pengaruh tidak langsung, karena ia merupakan anteseden lapis pertama dari kinerja hasil.

Hipotesis 21

Perilaku disfungsional tenaga penjual berpengaruh negatif terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Hasil pengujian statistik menemukan nilai *parameter estimate* perilaku disfungsional terhadap kinerja hasil adalah sebesar -0,006 dengan *standard error* sebesar 0,051, dan *critical ratio* sebesar -0,124 dengan probabilitas tingkat kesalahan sebesar 0,901. Dengan menggunakan tingkat signifikansi alpha 0,05 ternyata perilaku disfungsional memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja hasil. Hasil ini meskipun telah menunjukkan tanda(*sign*) sesuai dengan arah yang dihipotesiskan, yakni arah yang negatif, tetapi besaran pengaruhnya adalah sangat lemah. Karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku disfungsional berpengaruh negatif terhadap kinerja hasil tenaga penjual tidak mendapat dukungan yang kuat. Ini berarti bahwa perilaku disfungsional yang dimiliki oleh tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis perilaku tidak membawa pengaruh yang berarti terhadap kinerja hasil tenaga penjual.

Beberapa indikator perilaku disfungsional adalah seperti, misalnya, tindakan tenaga penjual yang mengkonsistenkan data kinerja (PDF1), melaporkan terlalu rendah data potensi penjual (PDF3) nampaknya tidak begitu relevan dengan kinerja hasil bagi tenaga penjual individual. Konstruk ini agaknya menjadi lebih relevan untuk menjelaskan kinerja unit organisasi penjualan secara keseluruhan.

Perilaku disfungsional hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja hasil, tidak memiliki pengaruh tidak langsung, karena ia merupakan anteseden lapis pertama dari kinerja hasil.

Hasil lengkap pengujian hipotesis (Hipotesis1 – Hipotesis 21) selanjutnya dirangkum dalam bentuk model *standardized* seperti terlihat pada Tabel 4.33 berikut ini.

Tabel 4.33: Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Kausalitas				Koef.β Stdrz	Critical Ratio	P Value	Hasil Pengujian
H1	Kecakapan	<---	Sistem Kontrol	0,21	2,963	0,003	Diterima
H2	Motivasi	<---	Sistem Kontrol	0,28	4,079	0,000	Diterima
H3	Kerja Keras	<---	Sistem Kontrol	0,15	2,180	0,029	Diterima
H4	Kerja Cerdas	<---	Sistem Kontrol	0,12	1,893	0,058	Diterima
H5	Kinerja Perilaku	<---	Sistem Kontrol	0,11	1,780	0,075	Diterima
H6	Kinerja Hasil	<---	Sistem Kontrol	0,15	1,980	0,048	Diterima
H7	Perilaku Disfungsional	<---	Sistem Kontrol	-0,43	-6,468	0,000	Diterima
H8	Kinerja Perilaku	<---	Kecakapan	0,04	0,729	0,466	Ditolak
H9	Kinerja Perilaku	<---	Motivasi	0,26	3,608	0,000	Diterima
H10	Kinerja Perilaku	<---	Kerja Keras	-0,03	-0,457	0,647	Ditolak
H11	Kinerja Perilaku	<---	Kerja Cerdas	0,37	5,122	0,000	Diterima
H12	Kinerja Hasil	<---	Kecakapan	0,06	0,920	0,358	Ditolak
H13	Kinerja Hasil	<---	Motivasi	-0,06	-0,710	0,478	Ditolak
H14	Kinerja Hasil	<---	Kerja Keras	0,02	0,246	0,806	Ditolak
H15	Kinerja Hasil	<---	Kerja Cerdas	0,16	1,818	0,069	Diterima
H16	Motivasi	<---	Kecakapan	0,22	3,256	0,001	Diterima
H17	Kerja Keras	<---	Motivasi	0,36	5,151	0,000	Diterima
H18	Kerja Cerdas	<---	Motivasi	0,44	6,699	0,000	Diterima
H19	Kerja Cerdas	<---	Kerja Keras	0,22	3,440	0,000	Diterima
H20	Kinerja Hasil	<---	Kinerja Perilaku	0,31	3,860	0,000	Diterima
H21	Kinerja Hasil	<---	Perilaku Disfungsional	-0,01	-0,124	0,901	Ditolak

Sumber: Output AMOS

Selanjutnya, bila dilihat dari pengaruh total sistem kontrol terhadap variabel-variabel karakteristik dan akibat pekerjaan tenaga penjual, sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.24 sebelumnya, ternyata sistem kontrol memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku disfungsional, kemudian terhadap motivasi, usaha kerja cerdas, kinerja perilaku, kinerja hasil, usaha kerja keras, dan akhirnya terhadap kecakapan profesional.

4.5.2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Moderasi

Hipotesis 22:

Derajat keterprograman tugas dari organisasi penjualan berpengaruh terhadap hubungan kausalitas di antara sistem kontrol berbasis perilaku, kecakapan profesional, motivasi, usaha kerja keras, usaha kerja cerdas, perilaku disfungsional, kinerja perilaku, dan kinerja hasil tenaga penjual.

Untuk menguji hipotesis ini, pengukuran variabel keterprograman tugas diubah dari skala interval menjadi skala nominal yaitu keterprograman tugas tinggi dengan kodel (1) dan keterprograman tugas rendah dengan kode (2). Pemisahan data dilakukan menggunakan angka median (titik tengah data). Statistik deskriptif dari ke dua kelompok sampel dijelaskan dalam Tabel 4.34 berikut ini.

Tabel 4.34: Perbedaan Rata-rata Variabel Penelitian

Variabel	Program Tugas	N	Rata-rata	Std. Deviasi	Lavene's Test (sig)
Sistem Kontrol	Tinggi	106	2,818	0,390	0,591
	Rendah	83	2,251	0,337	
Kinerja Perilaku	Tinggi	106	2,526	0,389	0,429
	Rendah	83	2,212	0,355	
Motivasi	Tinggi	106	5,171	1,007	0,934
	Rendah	83	4,256	0,977	
Kecakapan	Tinggi	106	4,375	0,946	0,073
	Rendah	83	4,138	0,809	
Kerja Keras	Tinggi	106	3,441	1,157	0,000
	Rendah	83	3,029	0,843	
Kerja Cerdas	Tinggi	106	4,596	0,937	0,386
	Rendah	83	3,800	0,869	
Perilaku Disfungsional	Tinggi	106	2,590	1,051	0,002
	Rendah	83	3,068	0,777	
Kinerja Hasil	Tinggi	106	4,514	0,651	0,437
	Rendah	83	4,193	0,683	

Sumber: Output SPSS, Lampiran 5D, dan diolah untuk studi ini

Hasil pengujian statistik perbedaan rata-rata menunjukkan bahwa sistem kontrol, motivasi, kerja cerdas, kinerja perilaku dan kinerja hasil mempunyai karakteristik variasi yang sama antara organisasi yang memiliki keterprograman tugas tinggi dan rendah,

sedangkan kecakapan profesional, kerja keras, dan perilaku disfungsional mempunyai karakteristik yang sedikit berbeda, sehingga pengujian efek moderasi dapat dilakukan.

Pengujian pengaruh moderasi dilakukan dengan dua pendekatan, pertama pengujian pengaruh keseluruhan, dan kedua pengujian pengaruh parsial. Pengujian pengaruh keseluruhan dilakukan dengan membandingkan hasil evaluasi *goodness of fit* dari model yang diberikan konstrain (*base model*) dan model yang tidak diberikan konstrain (model alternatif). Hasil evaluasi *goodness of fit* sebagaimana disajikan pada Tabel 4.30 menunjukkan bahwa pengaruh moderasi terhadap hubungan kausalitas dari model yang tidak diberikan konstrain memiliki kriteria fit yang jauh lebih baik dari model yang diberikan konstrain, yang ditunjukkan oleh perbedaan nilai chi-square yang sangat tinggi, yaitu sebesar 191,75 dengan perbedaan derajat bebas sebesar 7, dan dengan tingkat signifikansi alpha yang lebih kecil dari 0,005. Jadi model yang diajukan oleh peneliti, yakni model alternatif adalah jauh lebih baik dibandingkan *base model*. Karena itu, dapat disimpulkan bahwa ketersediaan keterprograman tugas di dalam organisasi mampu merubah struktur hubungan kausalitas di dalam model sistem kontrol. Dengan demikian Hipotesis 22 adalah terbukti.

Selanjutnya, koefisien-koefisien parameter dari ke dua kelompok sampel dilakukan pengujian untuk melihat pengaruh parsial dari ke dua kondisi keterprograman tugas terhadap hubungan-hubungan kausalitas dalam model sistem kontrol. Pengujian perbedaan koefisien parameter dilakukan dengan penghitungan statistik-t menggunakan persamaan sebagaimana rumus 3.5 dan rumus 3.6. Hasil analisis disajikan dalam Tabel 4.33 berikut ini. Hasil analisis menunjukkan bahwa keterprograman tugas kondisi tinggi mampu mempengaruhi sebanyak 10 hubungan kausalitas, sementara keterprograman tugas kondisi rendah mampu mempengaruhi sebanyak 8 hubungan kausalitas.

Tabel 4.35: Hasil Pengujian Pengaruh Moderasi Parsial

Hubungan Kausalitas			Program Tinggi		Program Rendah		Uji Beda β
			β_1	$Se\beta_1$	β_2	$Se\beta_2$	
Kecakapan	<---	Sistem Kontrol	0,420*	0,233	0,370	0,262	1,366
Motivasi	<---	Sistem Kontrol	-0,152	0,252	0,708*	0,286	-21,604*
	<---	Kecakapan	0,177**	0,104	0,440*	0,119	-15,928*
Kerja Keras	<---	Motivasi	0,437*	0,102	0,287*	0,092	10,603*

Hubungan Kausalitas			Program Tinggi		Program Rendah		Uji Beda β
			β_1	Se β_1	β_2	Se β_2	
Kerja Cerdas	<---	Sistem Kontrol	0,596*	0,262	0,245	0,268	9,024*
	<---	Motivasi	0,302*	0,083	0,430*	0,092	-9,906*
	<---	Kerja keras	0,262*	0,074	0,119	0,104	10,601*
	<---	Sistem Kontrol	0,037	0,202	-0,028	0,254	1,907**
Kinerja Perilaku	<---	Motivasi	0,051	0,039	0,144*	0,039	-16,270*
	<---	Sistem Kontrol	0,069	0,090	-0,038	0,090	8,112*
	<---	Kecakapan	-0,008	0,037	0,065**	0,039	-13,061*
	<---	Kerja Keras	0,008	0,034	-0,033	0,037	7,833*
	<---	Kerja Cerdas	0,146*	0,043	0,143*	0,039	0,502
Perilaku Disfungsional	<---	Sistem Kontrol	-1,414*	0,224	-0,072	0,255	-37,855*
Kinerja Hasil	<---	Kerja Cerdas	0,137**	0,076	0,025	0,097	8,645*
	<---	Motivasi	-0,100	0,065	0,110	0,096	-17,096*
	<---	Sistem Kontrol	0,227	0,175	0,126	0,206	3,570*
	<---	Kecakapan	0,090	0,062	-0,089	0,091	15,347*
	<---	Kerja Keras	0,040	0,057	0,027	0,087	6,070*
	<---	Kinerja Perilaku	0,416*	0,161	0,753*	0,253	-10,574*
	<---	Perilaku Disfungsional	-0,036	0,065	0,072	0,089	-9,285*

Sumber: Output AMOS, Lampiran 5C, dan diolah untuk studi ini

Selanjutnya, efek-efek moderasi yang memperkuat atau memperlemah untuk ke dua

kelompok keterampilan tugas dapat dikemukakan berikut ini:

Sistem kontrol dan Kecakapan Profesional

Hasil analisis menemukan bahwa pengaruh sistem kontrol terhadap kecakapan profesional adalah sebesar 0,17 dan signifikan pada level 0,10 pada kondisi keterampilan tugas adalah tinggi. Sebaliknya, pengaruh sistem kontrol terhadap kecakapan profesional adalah sebesar 0,15 dan tidak signifikan pada kondisi keterampilan tugas adalah rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem kontrol mampu meningkatkan kecakapan profesional tenaga penjual ketika program tugas adalah tinggi dibandingkan ketika program tugas adalah rendah. Temuan ini mendukung pandangan teori keagenan dan teori organisasi di mana tugas-tugas yang terprogram dengan baik menjadi sumber acuan bagi para manajer penjualan untuk mengarahkan, membimbing, dan melatih tenaga penjual sehingga memperoleh berbagai jenis kecakapan penjualan yang diperlukan.

Sistem kontrol dan Motivasi Kerja

Hasil analisis menemukan bahwa pengaruh sistem kontrol terhadap motivasi kerja adalah sebesar $-0,06$ dan tidak signifikan pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi. Sebaliknya, pengaruh sistem kontrol terhadap motivasi kerja adalah sebesar $0,24$ dan signifikan pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah. Selanjutnya, pengaruh total sistem kontrol terhadap motivasi kerja pada kondisi keterporgraman tugas rendah adalah sebesar $0,30$. Hasil ini menunjukkan proses sistem kontrol di dalam mempengaruhi motivasi kerja hampir sepenuhnya melalui mekanisme pengaruh langsung. Akan tetapi, temuan ini berlawanan dengan pandangan teori keagenan dan teori organisasi yang menyatakan bahwa kehadiran program tugas pada intensitas yang lebih tinggi akan memperkuat efek sistem kontrol terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain, teori keagenan dan teori organisasi tidak mampu menjelaskan hubungan kausalitas yang terjadi antara sistem kontrol dan motivasi kerja.

Sistem Kontrol dan Usaha Kerja Keras

Hasil analisis menemukan bahwa pengaruh sistem kontrol terhadap usaha kerja keras adalah sebesar $0,20$ dan signifikan pada level $0,05$ pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi. Sebaliknya, pengaruh sistem kontrol terhadap kerja keras adalah sebesar $0,10$ dan tidak signifikan pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem kontrol mampu meningkatkan usaha kerja keras tenaga penjual ketika program tugas adalah tinggi dibandingkan ketika program tugas adalah rendah. Hasil peta pengaruh menunjukkan bahwa pengaruh total sistem kontrol terhadap kerja keras adalah sebesar $0,19$, yang berarti bahwa proses sistem kontrol dalam mempengaruhi usaha kerja keras tenaga penjual sepenuhnya merupakan mekanisme pengaruh langsung.

Temuan ini mendukung pandangan teori keagenan dan teori organisasi di mana tugas-tugas yang terprogram dengan baik menjadi sumber acuan bagi para manajer penjualan untuk mengarahkan tenaga penjual guna bekerja lebih keras di dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi penjualan.

Sistem kontrol dan Usaha Kerja Cerdas

Hasil analisis menemukan bahwa sistem kontrol tidak memiliki efek yang dapat memperkuat usaha kerja cerdas tenaga penjual baik pada kondisi keterprograman tugas tinggi maupun rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa teori keagenan dan teori organisasi adalah kurang relevan dalam menjelaskan hubungan kausalitas yang terjadi antara sistem kontrol dan usaha kerja cerdas tenaga penjual. Temuan lainnya dari penelitian ini adalah bahwa ketika program tugas berada pada intensitas rendah ternyata pengaruh sistem kontrol terhadap usaha kerja cerdas sepenuhnya merupakan mekanisme tidak langsung, yakni melalui peran dari motivasi kerja yang bertindak sebagai mediator.

Sistem Kontrol dan Perilaku Disfungsional

Hasil analisis menemukan bahwa pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional adalah sebesar $-0,53$ dan signifikan pada level $0,05$ pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi. Sebaliknya, pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional adalah sebesar $-0,03$ dan tidak signifikan pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem kontrol mampu mengurangi aktivitas-aktivitas disfungsional tenaga penjual ketika program tugas adalah tinggi dibandingkan ketika program tugas adalah rendah. Temuan ini mendukung pandangan teori keagenan dan teori organisasi yang menyatakan bahwa sistem kontrol akan mengurangi perilaku disfungsional tenaga penjual ketiga program tugas berada pada intensitas yang tinggi dibandingkan pada intensitas yang rendah.

Sistem Kontrol dan Kinerja Perilaku

Hasil analisis menemukan bahwa sistem kontrol tidak memiliki efek yang dapat memperkuat kinerja perilaku tenaga penjual baik pada kondisi keterprograman tugas tinggi maupun rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa teori keagenan dan teori organisasi adalah kurang relevan dalam menjelaskan hubungan kausalitas yang terjadi antara sistem kontrol dan kinerja perilaku tenaga penjual. Hasil peta pengaruh menunjukkan pengaruh total sistem kontrol terhadap kinerja perilaku pada kondisi keterprograman tugas rendah adalah sebesar

0,18 dengan besaran pengaruh tidak langsung sebesar 0,18, yang berarti bahwa proses sistem kontrol di dalam mempengaruhi kinerja perilaku sepenuhnya merupakan mekanisme tidak langsung, yakni melalui peran dari motivasi kerja dan usaha kerja cerdas yang bertindak sebagai mediator.

Sistem Kontrol dan Kinerja Hasil

Hasil analisis menemukan bahwa pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,13 dan tidak signifikan pada level 0,05 pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi. Demikian juga, pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja hasil adalah sebesar 0,06 dan tidak signifikan pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem kontrol tidak mampu meningkatkan usaha kinerja hasil tenaga penjual baik ketika program tugas adalah tinggi maupun ketika program tugas adalah rendah. Akan tetapi, bila dilihat dari pengaruh total dari sistem kontrol terhadap kinerja hasil terlihat bahwa kehadiran program tugas pada intensitas yang tinggi ternyata mampu meningkatkan hubungan kausalitas antara sistem kontrol dan kinerja hasil dibandingkan dengan kehadiran program tugas pada intensitas yang rendah. Pengaruh total sistem kontrol ketika program tugas tinggi adalah sebesar 0,24 sedangkan pada program tugas rendah adalah sebesar 0,14. Temuan penelitian ini, meskipun tidak signifikan, menunjukkan bahwa proses sistem kontrol dalam mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjual dapat terjadi dengan mekanisme pengaruh langsung dan mekanisme pengaruh tidak langsung.

Selanjutnya, gambaran mengenai hubungan kausalitas yang terjadi di dalam model moderasi, di samping efek-efek utama yang telah dikemukakan di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Pengaruh kecakapan profesional terhadap motivasi kerja adalah signifikan baik pada program tugas pada intensitas tinggi maupun pada intensitas rendah, tetapi besaran pengaruhnya adalah lebih besar ketika program tugas berada pada intensitas rendah.
- Pengaruh motivasi kerja terhadap usaha kerja keras adalah signifikan baik pada program tugas pada intensitas tinggi maupun pada intensitas rendah, tetapi besaran pengaruhnya adalah lebih besar ketika program tugas pada intensitas tinggi.

- Pengaruh motivasi kerja terhadap usaha kerja cerdas adalah signifikan baik pada program tugas intensitas tinggi maupun pada intensitas rendah, tetapi besaran pengaruhnya adalah lebih besar pada program tugas rendah. Mekanisme motivasi di dalam mempengaruhi kerja cerdas lebih banyak ditentukan oleh mekanisme pengaruh langsung untuk ke dua kondisi keterprograman tugas.
- Pengaruh kerja keras terhadap kerja cerdas adalah signifikan ketika program tugas adalah tinggi, tetapi tidak signifikan ketika program tugas adalah rendah.
- Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perilaku adalah signifikan ketika program tugas berada pada intensitas rendah, tetapi tidak signifikan ketika program tugas berada pada intensitas tinggi. Dalam kasus ini, mekanisme motivasi kerja di dalam mempengaruhi kinerja perilaku lebih banyak ditentukan oleh mekanisme pengaruh langsung.
- Pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja perilaku adalah signifikan ketika program tugas berada pada intensitas tinggi maupun rendah, dan mekanisme pengaruhnya bersifat langsung.
- Pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja hasil adalah signifikan ketika program tugas berada pada intensitas tinggi, tetapi tidak signifikan ketika program tugas berada pada intensitas rendah, dan mekanisme pengaruhnya lebih banyak ditentukan oleh mekanisme pengaruh langsung.
- Pengaruh kinerja perilaku terhadap kinerja hasil adalah signifikan ketika program tugas adalah rendah, tetapi tidak signifikan ketika program tugas berada pada intensitas yang tinggi.

4.5.3. Ringkasan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil-hasil pengujian hipotesis yang dipaparkan di atas, maka beberapa kesimpulan akhir atas penerimaan/penolakan semua hipotesis secara ringkas dapat dikemukakan berikut ini.

Hipotesis-hipotesis efek langsung sistem kontrol

Hasil pengujian hipotesis menerima semua dari tujuh hipotesis efek langsung sistem kontrol terhadap karakteristik dan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Urutan pengaruh sistem kontrol berdasarkan besaran koefisien-koefisien parameternya adalah sebagai berikut:

- sistem kontrol → perilaku disfungsional ($p=0,43$);
- sistem kontrol → motivasi kerja ($p=0,28$);
- sistem kontrol → kecakapan profesional ($p=0,21$);
- sistem kontrol → kerja keras ($p=0,15$);
- sistem kontrol → kinerja hasil ($p=0,15$);
- sistem kontrol → kerja cerdas ($p=0,12$); dan
- sistem kontrol → kinerja perilaku ($p=0,11$).

Temuan ini menunjukkan bahwa sistem kontrol yang dilaksanakan dengan baik oleh para manajer/supervisor akan memiliki akibat-akibat yang positif bagi pekerjaan tenaga penjual, terutama dalam mengurangi perilaku disfungsional dan dalam meningkatkan motivasi kerja serta kecakapan profesional tenaga penjual.

Pengaruh terbesar sistem kontrol terhadap akibat pekerjaan tenaga penjual adalah terhadap perilaku disfungsional. Temuan ini menunjukkan bahwa aktivitas-aktivitas pemantauan, pengarahan, penilaian, dan pengimbangan yang dilaksanakan dengan baik oleh para manajer/supervisor penjualan mampu mengurangi kesempatan tenaga penjual untuk berperilaku disfungsional. Hasil-hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya inkonsistensi mengenai efek sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional (misalnya Ramaswami, 1996; Jaworski dan MacInnis, 1989). Temuan penelitian sekaligus mendukung pandangan sistem kontrol, khususnya pandangan Jaworski dan MacInnis (1989) dan menolak pandangan teori tradisional sebagaimana penelitian Ramaswami (1996).

Hasil-hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sistem kontrol membawa pengaruh yang positif terhadap karakteristik tenaga penjual, terutama terhadap motivasi kerja dan kecakapan profesional. Temuan ini sesuai dengan pandangan sistem kontrol yang menyatakan bahwa para tenaga penjual yang bekerja di dalam organisasi yang menggunakan sistem

kontrol yang lebih berbasis perilaku akan memiliki pengetahuan dan motivasi kerja yang tinggi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sistem kontrol mampu meningkatkan usaha kerja tenaga penjual baik dalam bentuk kerja keras maupun dalam bentuk kerja cerdas. Akan tetapi, pengaruh sistem kontrol terhadap usaha kerja keras ternyata lebih besar dibandingkan dengan pengaruhnya terhadap usaha kerja cerdas. Temuan ini agak bertentangan dengan pandangan sistem kontrol yang menyatakan bahwa tenaga penjual yang bekerja dalam organisasi yang menggunakan sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku akan bekerja lebih cerdas dari pada bekerja lebih keras.

Akhirnya, temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem kontrol mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual. Akan tetapi, pengaruh sistem kontrol terhadap kinerja hasil ternyata lebih besar dibandingkan dengan pengaruhnya terhadap kinerja perilaku. Hasil ini agak bertentangan dengan pandangan sistem kontrol yang menyatakan bahwa tenaga penjual yang bekerja pada organisasi yang menggunakan sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku akan berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan dibandingkan dengan dimensi hasil. Hasil-hasil penelitian terdahulu masih memperlihatkan inkonsistensi mengenai efek-efek sistem kontrol terhadap kinerja (Oliver dan Anderson, 1994; Cravens et al., 1993; Challagalla dan Shervani, 1996), tetapi penelitian terbaru dari Baldauf et al. (2001b) menunjukkan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja perilaku maupun terhadap kinerja hasil. Dengan demikian, temuan penelitian ini secara umum memberikan dukungan yang kuat terhadap pandangan sistem kontrol sebagaimana temuan Baldauf et al. (2001b).

Hipotesis-hipotesis efek tidak langsung sistem kontrol

Hasil-hasil pengujian hipotesis terhadap model efek-efek tidak langsung atau efek-efek yang dimediasi dalam hubungan kausalitas sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual telah menerima sebanyak delapan dari 14 hipotesis yang diajukan. Ke delapan hipotesis yang diterima tersebut bila diurut berdasarkan besaran koefisien jalurnya adalah sebagai berikut:

- motivasi kerja → kerja cerdas ($p=0,44$);
- kerja cerdas → kinerja perilaku ($p=0,37$);

- motivasi kerja → kerja keras ($p=0,36$);
- kinerja perilaku → kinerja hasil ($p=0,31$);
- motivasi kerja → kinerja perilaku ($p=0,26$);
- kecakapan profesional → motivasi kerja ($p=0,22$);
- kerja keras → kerja cerdas ($p=0,22$); dan
- kerja cerdas → kinerja hasil ($p=0,16$).

Hasil-hasil analisis menunjukkan bahwa variabel-variabel karakteristik tenaga penjual bekerja secara simultan dalam memediasi hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Motivasi kerja bersama dengan kecakapan profesional dan usaha kerja keras tenaga penjual menjadi variabel-variabel mediator penggerak, sementara usaha kerja cerdas berperan menghubungkan ke tiga variabel karakteristik dengan kinerja tenaga penjual.

Hasil-hasil pengujian hipotesis juga menemukan sebanyak enam hubungan kausalitas yang ditolak, yaitu:

- kecakapan profesional → kinerja perilaku;
- kecakapan profesional → kinerja hasil;
- kerja keras → kinerja perilaku;
- kerja keras → kinerja hasil;
- motivasi kerja → kinerja hasil; dan
- perilaku disfungsional → kinerja hasil.

Berdasarkan hubungan-hubungan kausalitas tersebut terlihat ada dua variabel karakteristik tenaga penjual yang secara konsisten tidak berhubungan dengan kinerja, yaitu kecakapan profesional dan kerja keras, sementara motivasi kerja meskipun tidak berhubungan dengan kinerja hasil tetapi berhubungan kuat dengan kinerja perilaku. Akan tetapi, meskipun kecakapan profesional dan usaha kerja keras tidak memiliki peran sebagai mediator-mediator langsung namun ke duanya memiliki peran penting sebagai mediator-mediator tidak langsung, yakni melalui peran masing-masingnya di dalam meningkatkan motivasi kerja dan/atau usaha kerja cerdas tenaga penjual.

Secara keseluruhan, ke empat karakteristik tenaga penjual yang berupa kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja keras, dan usaha kerja cerdas bekerja secara simultan di dalam memediasi hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Temuan penelitian ini mendukung pandangan yang menyatakan bahwa efek-efek sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual adalah dimediasi oleh variabel-variabel lain (Challagalla dan Shervani, 1996; dan Locke dan Latham, 1990). Secara spesifik dapat dikatakan bahwa variabel-variabel karakteristik tenaga penjual memainkan peran penting sebagai mediator-mediator dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja melalui rangkaian hubungan kausalitas yang berjenjang.

Hipotesis efek moderasi

Hasil pengujian hipotesis terhadap model moderasi secara umum menunjukkan bahwa kehadiran variabel karakteristik organisasi berupa keterprograman tugas mampu merubah hubungan-hubungan kausalitas antara sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Temuan penelitian juga menunjukkan hasil-hasil yang berbeda di antara ke dua kelompok sampel, yaitu kelompok sampel dengan keterprograman tugas tinggi dan kelompok dengan keterprograman tugas rendah. Pada kondisi keterprograman tugas adalah tinggi ternyata sistem kontrol memiliki pengaruh langsung terhadap tiga variabel akibat, yaitu: kecakapan profesional, usaha kerja keras, dan perilaku disfungsional tenaga penjual. Sebaliknya, pada kondisi keterprograman tugas adalah rendah sistem kontrol hanya memiliki pengaruh terhadap satu variabel akibat, yaitu terhadap motivasi kerja tenaga penjual.

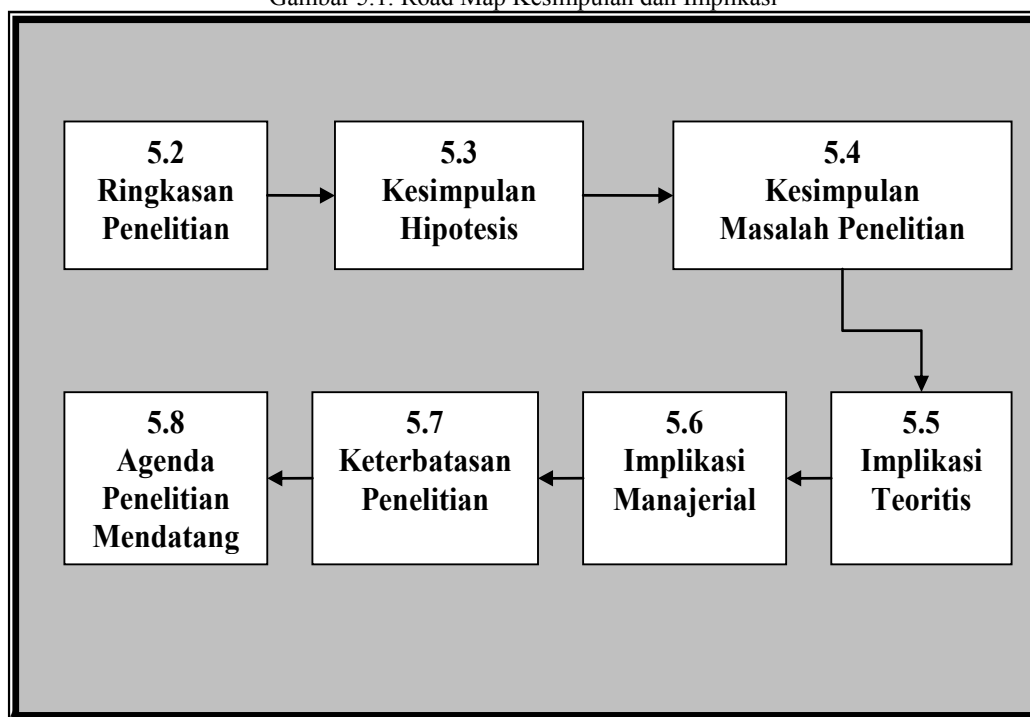
Temuan-temuan penelitian ini menunjukkan bahwa teori organisasi dan teori keagenan yang mendasari hipotesis kontinjensi dalam penelitian ini tidak sepenuhnya akurat dalam memprediksi akibat-akibat dari sistem kontrol. Hal ini berarti bahwa penjelasan mengenai efek-efek sistem kontrol terhadap akibat-akibatnya harus pula didekati atau dilengkapi dengan teori-teori kontinjensi lainnya.

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Road Map bab V

Bab ini menyajikan temuan-temuan utama penelitian. Bagian pertama bab ini memaparkan ringkasan penelitian, diikuti dengan pembahasan mengenai kesimpulan utama dari hipotesis-hipotesis, dan kesimpulan mengenai masalah penelitian yang menjadi titik tolak dilakukannya penelitian ini. Bab ini selanjutnya memaparkan mengenai implikasi teoretik dan implikasi manajerial yang muncul dari penelitian ini. Bab ini diakhiri dengan mengemukakan keterbatasan serta agenda penelitian lanjutan dari penelitian ini. Urutan penyajian bab ini disajikan dalam Gambar 5.1 berikut ini.

Gambar 5.1. Road Map Kesimpulan dan Implikasi



5.2. Ringkasan Penelitian

Penelitian ini berawal dari studi pustaka mengenai kerangka teoretik sistem kontrol manajemen penjualan yang dikemukakan oleh Anderson dan Oliver(1987) dan hasil-hasil penelitian empirik dari para peneliti sesudahnya yang menunjukkan adanya *research gap* berupa ketidak-konsistenan efek-efek sistem kontrol terhadap kinerja (Cravens et al., 1993;

Oliver dan Anderson, 1994; Baldauf et al., 2001b); adanya temuan bahwa sistem kontrol membuat tenaga penjual berperilaku disfungsi (Ramaswami, 1996); adanya pandangan yang menyatakan efek sistem kontrol tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, melainkan dimediasi oleh variabel-variabel lain (Challagalla dan Shervani, 1996); dan pendapat lain yang menyatakan bahwa untuk memahami sistem kontrol harus melibatkan konteks lingkungan (Jaworski, 1988). Temuan-temuan ini memunculkan sebuah pertanyaan yang sangat mendasar yang menjadi masalah pokok penelitian, yaitu: *Bagaimana mekanisme sistem kontrol yang dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku disfungsi tenaga penjual?*

Telaah lebih lanjut terhadap sejumlah pustaka dari dua aliran riset, yaitu aliran riset berbasis sistem kontrol manajemen penjualan dan aliran riset berbasis kinerja tenaga penjual menuntun peneliti untuk mengembangkan tiga proposisi utama dan 22 hipotesis penelitian empirik. Data diperoleh dengan melakukan survei terhadap para manajer/supervisor penjualan dari perusahaan pengolahan di Jawa tengah dan mendapatkan sebanyak 189 kuesioner yang layak digunakan. Data lapangan digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik perusahaan dan demografis responden, untuk melakukan validasi terhadap konstruk-konstruk yang dilibatkan di dalam model penelitian, dan untuk mendeskripsikan variabel-variabel penelitian.

Pengujian terhadap model penelitian menggunakan data dari skala *multi-item* dari konstruk-konstruk yang diperlakukan sebagai indikator tunggal. Data tersebut digunakan untuk menguji dua model utama penelitian, yaitu model persamaan struktural untuk data yang tidak dikelompokkan dan model persamaan struktural untuk data yang dikelompokkan (model moderasi). Model pertama adalah untuk menguji model efek langsung dan model efek tidak langsung melalui Hipotesis 1 sampai hipotesis 21, dan model kedua untuk menguji pengaruh moderasi dari keterprograman tugas melalui Hipotesis 21. Pengujian ke dua model dilakukan dengan program AMOS versi 6.0.

Hasil pengujian statistik terhadap model pertama (model tanpa moderasi) menunjukkan bahwa model dapat diterima berdasarkan indeks-indeks penerimaan model seperti $\chi^2 = 10,776$ dengan 7 df; probabilitas = 0,149; $\chi^2/df = 1,539$; GFI =

0,986; AGFI = 0,929; TLI = 0,954; CFI = 0,989; NFI = 0,970; parsimony ratio = 0,250; RMSEA = 0,054.

Selanjutnya, hasil pengujian terhadap model kedua (model moderasi) juga menunjukkan indeks-indeks penerimaan model fit yang baik seperti chi-square = 18,846 dengan 14 df; probabilitas = 0,171; chi-square/df = 1,346; GFI = 0,977; AGFI = 0,879; TLI = 0,921; CFI = 0,980; NFI = 0,937; parsimony ratio = 0,250; RMSEA = 0,043. Kemudian, model kedua (model moderasi yang tidak diberikan konstrain atau model alternatif) dibandingkan dengan model yang diberikan konstrain penuh (*base model*), ternyata menunjukkan bahwa model alternatif memenuhi kriteria fit yang lebih baik dibandingkan *base model*, yang ditunjukkan oleh angka pebaikan *goodness of fit* yang sangat signifikan (perbedaan chi-square adalah 191,75 dengan perbedaan df sebesar 7 dan signifikansi alpha lebih kecil dari 0,005 ($p < 0,01$). Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan adanya pengaruh moderasi dalam model hubungan kausalitas sistem kontrol.

5.3. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis data dapat ditarik kesimpulan atas hipotesis-hipotesis penelitian sebagai berikut ini.

Hipotesis 1

Efek Sistem Kontrol terhadap Kecakapan Profesional

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol yang digunakan oleh organisasi penjualan mampu meningkatkan kecakapan profesional tenaga penjual. Beberapa indikator kecakapan profesional yang memiliki kualitas yang lebih baik adalah seperti kemampuan tenaga penjual dalam menutup penjualan dan kemampuan memperagakan pesan-pesan penjualan. Temuan ini mendukung pandangan sistem kontrol berbasis perilaku. Sistem kontrol berbasis perilaku, melalui aktivitas pengarahan dari para manajer/supervisor penjualan, mengarahkan tenaga penjual agar dapat menyediakan lebih banyak waktu mereka untuk berlatih, belajar, dan bereksperimen dengan penjualan lini produk. Hal ini berbeda dengan tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis hasil, di mana mereka

dipacu untuk melakukan penjualan cepat untuk mendapatkan insentif keuangan sehingga tidak memiliki cukup banyak waktu untuk belajar dan bereksperimen.

Hasil-hasil penelitian mengenai efek sistem kontrol terhadap kecakapan profesional masih beragam. Hasil penelitian Cravens et al. (1993), misalnya, menemukan hubungan yang kuat antara sistem kontrol perilaku dengan kecakapan profesional, tetapi penelitian Baldauf et al. (2001) hanya menemukan hubungan yang kuat pada sampel Austria, tidak menemukan hubungan pada sampel U.K. Temuan-temuan ini, meskipun belum konklusif, menunjukkan bahwa konstruk kecakapan profesional adalah relevan dengan organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku.

Hipotesis 2

Efek Sistem Kontrol terhadap Motivasi kerja

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol dapat meningkatkan motivasi kerja dari tenaga penjual. Beberapa indikator motivasi kerja yang memiliki kualitas yang lebih baik adalah seperti adanya rasa penyelesaian di dalam pekerjaan dan adanya rasa berkembang dengan pekerjaan. Temuan penelitian sesuai dengan pandangan sistem kontrol berbasis perilaku. Para tenaga penjual yang diberi kompensasi gaji tetap yang cukup besar memungkinkan mereka merasa lebih aman dalam bekerja. Tenaga penjual selanjutnya mendapat dorongan dari manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada aspek-aspek perilaku, dengan sedikit perhatian pada hasil, sehingga memungkinkan mereka untuk terdorong dalam mengejar tujuan-tujuan intrinsik dan menaruh kepedulian terhadap kepentingan perusahaan dengan melibatkan diri secara aktif di dalam pekerjaan.

Hasil-hasil penelitian mengenai efek sistem kontrol terhadap motivasi kerja tenaga penjual yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu secara umum memberikan dukungan yang kuat terhadap sistem kontrol berbasis perilaku (misalnya, Cravens et al., 1993; Baldauf et al., 2001b; dan Piercy et al., 2001). Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tenaga penjual sangat relevan dalam organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku.

Hipotesis 3 dan Hipotesis 4

Efek Sistem Kontrol terhadap Kerja Keras dan Kerja Cerdas

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol berbasis perilaku dapat meningkatkan usaha kerja keras (Hipotesis 3) maupun usaha kerja cerdas (Hipotesis 4). Di antara indikator usaha kerja keras yang memiliki kualitas yang lebih baik adalah seperti sikap tenaga penjual yang tidak menyerah dengan dalam menghadapi konsumen yang sulit dikontak. Beberapa indikator usaha kerja cerdas yang memiliki kualitas yang lebih baik adalah seperti sikap luwes tenaga penjual dalam pendekatan penjualan dan kemampuan menyesuaikan pendekatan penjualan berdasarkan tipe konsumen.

Akan tetapi, efek sistem kontrol terhadap usaha kerja keras ternyata lebih kuat dibandingkan dengan efeknya terhadap usaha kerja cerdas. Temuan ini, agak bertentangan dengan pandangan sistem kontrol berbasis perilaku yang memprediksi bahwa tenaga penjual akan bekerja lebih cerdas dari pada bekerja lebih keras (Anderson dan Oliver, 1987). Penjelasan atas temuan yang bertentangan ini adalah sebagai berikut. Pandangan Anderson dan Oliver (1987) berangkat dari asumsi bentuk murni dari sistem kontrol, yakni sistem kontrol berbasis perilaku versus sistem kontrol berbasis hasil. Akan tetapi, kebanyakan organisasi penjualan menggunakan kombinasi dari tipe-tipe kontrol (Cravens et., 1993; Baldauf et al.,2001b). Srivastava et al. (2001) mengemukakan bahwa mekanisme *feedback* dalam sistem kontrol memungkinkan tenaga penjual untuk melakukan perbaikan-perbaikan sehingga memicu tenaga penjual untuk bekerja lebih keras.

Hasil-hasil penelitian mengenai efek sistem kontrol terhadap usaha kerja cerdas, meskipun tidak begitu kuat, adalah sesuai dengan pandangan sistem kontrol berbasis perilaku. Sistem kontrol perilaku mengarahkan tenaga penjual untuk lebih banyak menggunakan waktunya untuk perencanaan dan aktivitas non penjualan; menggunakan pendekatan pemecahan masalah; berlatih dan bereksperimen; dan bekerja lebih cerdas.

Dengan memperhatikan efek-efek sistem kontrol terhadap usaha kerja keras dan usaha kerja cerdas tenaga penjual maka dapat dikatakan bahwa ke dua konstruk ini cukup relevan dalam organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku.

Hipotesis 5 dan Hipotesis 6

Efek Sistem Kontrol terhadap Kinerja Perilaku dan Kinerja Hasil

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol berbasis perilaku dapat meningkatkan kinerja perilaku (Hipotesis 5) maupun kinerja hasil (Hipotesis 6). Beberapa dimensi kinerja perilaku yang memiliki kualitas yang lebih baik adalah seperti penggunaan pengetahuan teknis dan perencanaan penjualan. Beberapa indikator kinerja hasil yang memiliki kualitas yang lebih baik adalah seperti menghasilkan penjualan yang tinggi bagi perusahaan baik dari segi volume maupun nilai rupiah penjualan.

Menariknya, temuan penelitian menunjukkan bahwa efek sistem kontrol terhadap kinerja hasil ternyata lebih kuat dibandingkan dengan efeknya terhadap kinerja perilaku. Temuan ini cukup bertentangan dengan pandangan sistem kontrol berbasis perilaku. Anderson dan Oliver (1987) mengemukakan bahwa hasil-hasil akan lebih rendah di bawah sistem kontrol perilaku karena para tenaga penjual tidak dituntut untuk melakukan penjualan cepat, melainkan sebaliknya diarahkan untuk lebih memusatkan perhatian pada aktivitas-aktivitas yang berdimensi jangka panjang. Meskipun demikian, bukti empirik dari Oliver dan Anderson (1994) menunjukkan bahwa sistem kontrol perilaku berhubungan dengan kinerja hasil meskipun masih lemah. Sebaliknya, Baldauf et al. (2001b) dan juga Piercy et al. (1999) menunjukkan dukungan yang kuat bagi hubungan sistem kontrol perilaku dengan kinerja hasil. Baldauf et al. (2001b) mempertegas temuan mereka dengan menyatakan bahwa sistem kontrol yang digunakan oleh organisasi penjualan pada akhirnya berupaya untuk meningkatkan hasil-hasil dari tenaga penjual.

Hasil-hasil penelitian mengenai efek sistem kontrol terhadap kinerja sampai saat ini masih beragam dan masih belum konsisten. Karena itu, temuan-temuan penelitian, meskipun

belum konklusif, menunjukkan bahwa konstruk kinerja perilaku dan kinerja hasil adalah relevan dalam organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku.

Hipotesis 7

Efek Sistem Kontrol terhadap Perilaku Disfungsional

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol berbasis perilaku dapat mengurangi perilaku disfungsional tenaga penjual. Beberapa indikator perilaku disfungsional yang memiliki kualitas yang lebih baik adalah seperti aktivitas tidakan-tindakan tenaga penjual yang tidak mau memanipulasi data, misalnya membuat data kinerja menjadi konsisten atau melaporkan terlalu rendah data potensi penjualan. Temuan ini sesuai dengan pandangan sistem kontrol dan sekaligus tidak mendukung pandangan teori tradisional yang menyatakan bahwa para pegawai bereaksi negatif terhadap sistem kontrol yang digunakan (Ramaswami, 1996).

Penjelasan sistem kontrol adalah bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis perilaku memiliki komitmen keorganisasian yang lebih tinggi, setia untuk melayani kepentingan keagenan dari pada kepentingan diri sendiri, dan lebih puas dengan pekerjaannya (Oliver dan Anderson, 1994). Penyeliaan ketat yang diarahkan oleh sistem kontrol perilaku memungkinkan para manajer/supervisor lebih banyak melakukan kontak dan berkomunikasi aktif dengan tenaga penjual, memantau aktivitas tenaga penjual ketika melakukan pendampingan penjualan, mendiskusikan penilaian kinerja, dan memberikan rekomendasi-rekomendasi keprilakuan, karena itu kecil sekali kesempatan tenaga penjual untuk melakukan tindakan-tindakan disfungsional.

Hipotesis 8 dan Hipotesis 12

Sistem Kontrol, Kecakapan Profesional, dan Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa kecakapan profesional tidak mampu memediasi secara langsung hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja perilaku (Hipotesis 8) maupun dengan kinerja hasil (Hipotesis 12). Beberapa indikator kecakapan profesional yang memiliki kualitas yang lebih rendah adalah seperti kemampuan tenaga penjual dalam

mengkualifikasi konsumen potensial, pengetahuan mengenai lini produk, termasuk corak dan manfaat produk, dan kemampuan mengenai pasar dan produk konsumen.

Temuan penelitian ini agak bertentangan pandangan para ahli yang menyatakan bahwa kecakapan tenaga penjual merupakan di antara determinan kinerja yang sangat penting (misal, Churchill, Walker, dan Ford, 1991). Akan tetapi, Rentz et al.(2002) mengemukakan pandangan bahwa ketrampilan atau kecakapan tidak otomatis menciptakan kinerja yang efektif, tetapi juga terkait dengan anteseden-anteseden kinerja lainnya, dalam model penelitian ini adalah motivasi kerja. Efek kecakapan terhadap kinerja adalah tidak secara langsung melainkan melalui efek-efeknya terhadap anteseden-anteseden kinerja perilaku lainnya. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa efek kecakapan profesional terhadap kinerja perilaku sebagian besar merupakan mekanisme tidak langsung. Jadi, kecakapan profesional yang dimiliki oleh tenaga penjual lebih mungkin untuk mempengaruhi motivasi kerja untuk selanjutnya mempengaruhi kinerja. Dengan kata lain, akumulasi penguasaan kecakapan penjualan dan motivasi kerja lebih mungkin untuk memberikan efek positif yang dapat memajukan kinerja dibandingkan dengan efek kecakapan sendirian. Hal ini dipertegas oleh pandangan sistem kontrol yang mengemukakan adanya hubungan kausalitas antara kecakapan profesional dan motivasi dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Anderson dan Oliver (1987) mengemukakan bahwa penguasaan kecakapan yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat sistem kontrol merupakan bentuk imbalan intrinsik yang akan memacu motivasi intrinsik tenaga penjual.

Hipotesis 9 dan Hipotesis 13

Sistem Kontrol, Motivasi Kerja, dan Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara langsung hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja perilaku (Hipotesis 9), tetapi tidak dengan kinerja hasil (Hipotesis 13). Motivasi kerja yang dimiliki oleh tenaga penjual merupakan aset yang berharga karena

dapat memacu aktivitas-aktivitas keprilakuan dari tenaga penjual. Beberapa indikator motivasi kerja yang memiliki kualitas yang lebih baik adalah seperti adanya rasa penyelesaian di dalam pekerjaan, adanya rasa berkembang di dalam pekerjaan, dan keterlibatan secara aktif di dalam pekerjaan. Ke tiga indikator ini merupakan manifestasi dari motivasi intrinsik yang dimiliki oleh tenaga penjual. Pandangan sistem kontrol berbasis perilaku memprediksi tenaga penjual akan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi dan berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan. Hasil penelitian ini mendukung hubungan kausalitas sistem kontrol perilaku dengan kinerja perilaku yang dimediasi oleh motivasi kerja tenaga penjual.

Akan tetapi hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa motivasi kerja tenaga penjual tidak mampu memediasi secara langsung hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja hasil (Hipotesis 13). Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja adalah akurat dalam menggambarkan kinerja perilaku tetapi tidak akurat dalam menggambarkan kinerja hasil. Beberapa penelitian empirik menunjukkan hasil-hasil yang beragam mengenai efek motivasi kerja terhadap kinerja hasil. Temuan penelitian dari Ingram et al. (1989) dan Cravens et al. (1993) tidak menemukan pengaruh motivasi terhadap kinerja hasil tenaga penjual. Sebaliknya, penelitian dari Brown dan Peterson (1994) dan penelitian Menguc (1995) menemukan pengaruh motivasi terhadap kinerja tenaga penjual.

Pandangan sistem kontrol berbasis perilaku memprediksi tenaga penjual akan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi dan berkinerja lebih baik

pada dimensi keprilakuan (Anderson dan Oliver, 1987). Temuan penelitian telah sesuai dengan pandangan sistem kontrol berbasis perilaku dan mendukung temuan dari Cravens et al. (1993). Jadi, motivasi kerja dari tenaga penjual tidak secara langsung mempengaruhi kinerja hasil melainkan melalui efek antara terhadap anteseden-anteseden kinerja hasil lainnya, dalam model teoretik untuk studi ini adalah terhadap usaha kerja cerdas dan kinerja perilaku tenaga penjual. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa efek motivasi kerja terhadap kinerja hasil hampir sepenuhnya melalui mekanisme pengaruh tidak langsung. Dengan kata lain, motivasi kerja yang dimiliki oleh tenaga penjual lebih mungkin untuk memacu usaha kerja cerdas dan kinerja perilaku tenaga penjual untuk selanjutnya mempengaruhi kinerja hasil.

Hipotesis 10 dan Hipotesis 14

Sistem Kontrol, Kerja Keras, dan Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa usaha kerja keras tidak mampu memediasi secara langsung hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja perilaku (Hipotesis 10) maupun dengan kinerja hasil (Hipotesis 14). Beberapa indikator usaha kerja keras yang masih memiliki kelemahan adalah seperti sikap keuletan di dalam bekerja yang belum maksimal. Misalnya, tenaga penjual cukup cepat merasa lelah dalam upaya mendapatkan suatu pesanan atau belum optimal menggunakan waktun kerjanya guna memnuhi tujuan penjualan. Dengan kata lain, tenaga penjual belum sepenuhnya mencurahkan waktu dan energi di dalam usaha-usaja kerja sebagai tenaga penjual.

Pandangan dari logika praktis menyatakan bahwa semakin keras seseorang berusaha semakin baik hasil yang dicapai (Srivastava, et al., 2001). Penjelasan atas temuan ini adalah bahwa efek positif dari sistem kontrol perilaku terhadap usaha kerja keras belum pada intensitas yang tinggi sehingga tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk mempengaruhi

kinerja perilaku. Data lapangan memperlihatkan bahwa tenaga penjual belum optimal dalam menggunakan waktu kerja mereka (aspek durasi kerja), dan hasil statistik deskriptif menunjukkan tenaga penjual cukup cepat merasa lelah di dalam melaksanakan tugas-tugas penjualan. Hal ini dapat disebabkan karena sistem kontrol perilaku tidak mengkondisikan budaya kerja keras, sebaliknya lebih mendorong tenaga penjual untuk mempraktikkan budaya kerja cerdas.

Hipotesis 11 dan Hipotesis 15

Sistem Kontrol, Kerja Cerdas, dan Kinerja

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa usaha kerja cerdas mampu memediasi secara langsung hubungan antara sistem kontrol dengan kinerja perilaku (Hipotesis 11) maupun dengan kinerja hasil (Hipotesis 15). Beberapa indikator usaha kerja cerdas yang memiliki kualitas yang lebih baik adalah sikap kerja tenaga penjual yang memiliki keluwesan di dalam pendekatan penjualan dan menyesuaikan pendekatan penjualan berdasarkan konsumen. Temuan penelitian sesuai dengan pandangan sistem kontrol yang menyatakan bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis perilaku akan bekerja lebih cerdas dan bekerja lebih baik pada dimensi perilaku. Anderson dan Oliver (1987) mengemukakan bahwa sistem kontrol berbasis perilaku mengarahkan tenaga penjual untuk melakukan terencana, gaya penjualan dengan tekanan rendah yang dikombinasikan dengan pelayanan konsumen yang berdimensi jangka panjang. Temuan ini juga sesuai dengan pandangan Sujana et al.(1988; 1994) yang menyatakan kerja cerdas yang dimiliki tenaga penjual berperan penting dalam meningkatkan kinerja perilaku maupun kinerja hasil tenaga penjual.

Pandangan sistem kontrol tidak secara eksplisit mengkaitkan kerja cerdas dengan kinerja hasil, melainkan dengan kinerja perilaku. Tetapi sejumlah penelitian empirik menunjukkan hubungan yang kuat antara usaha kerja cerdas dengan kinerja hasil (misalnya, Piercy et al., 1999; Baldauf et al., 2001). Penelitian lain yang berbasis kinerja juga menunjukkan bahwa kerja cerdas berhubungan dengan kinerja hasil tenaga penjual (Sujan et al., 1994). Sujan et al.(1988; 1994) berpandangan bahwa kerja cerdas yang dimiliki tenaga penjual berperan penting dalam meningkatkan kinerja perilaku maupun kinerja hasil tenaga penjual. Jadi, temuan penelitian ini sesuai dengan pandangan dan hasil penelitian dari para peneliti di atas.

Hipotesis 16

Kecakapan Profesional dan Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa kecakapan profesional tenaga penjual mampu meningkatkan motivasi kerja tenaga penjual. Temuan ini sesuai dengan pandangan sistem kontrol yang menyatakan penguasaan kecakapan profesional sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku merupakan bentuk imbalan intrinsik yang dapat memacu motivasi intrinsik tenaga penjual. Motivasi kerja tenaga penjual telah ditunjukkan memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan kinerja perilaku. Karena itu, temuan ini memperjelas temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa efek kecakapan profesional terhadap kinerja perilaku adalah melalui mekanisme mediasi secara tidak langsung, yakni melalui efeknya terhadap motivasi kerja. Dengan kata lain, meskipun kecakapan profesional tidak akurat dalam menggambarkan kinerja secara langsung tetapi memiliki kontribusi penting bagi peningkatan kinerja melalui efek mediasi yang ditimbulkannya terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 17 dan Hipotesis 18

Motivasi Kerja dan Usaha Kerja

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh tenaga penjual mampu meningkatkan usaha kerja keras (Hipotesis 17) maupun usaha kerja

cerdas (Hipotesis 18) dari tenaga penjual. Perasaan senang dan berkembang di dalam pekerjaan, keterlibatan diri yang aktif di dalam pekerjaan, dan dukungan yang memadai dari atasan merupakan bentuk-bentuk imbalan yang dapat membuat tenaga penjual lebih terdorong untuk melayani kepentingan kegananan penjualan dan mencurahkan usaha kerja pada intensitas yang lebih tinggi. Selanjutnya, penguasaan kecakapan profesional sebagai akibat dari sistem kontrol berbasis perilaku merupakan bentuk imbalan intrinsik yang dapat memacu motivasi intrinsik tenaga penjual; motivasi intrinsik yang tinggi akan memacu usaha kerja ke arah kerja cerdas. Temuan ini juga sesuai dengan pandangan riset berbasis kinerja yang menyatakan bahwa motivasi dan usaha kerja meningkatkan kinerja dengan motivasi sebagai anteseden dari usaha kerja (Srivastava et al., 2001). Sujan et al. (1988) juga mengemukakan pandangan bahwa pengetahuan dan motivasi memainkan peran penting dalam memajukan usaha kerja cerdas.

Hipotesis 19

Kerja Keras dan Kerja Cerdas

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa usaha kerja keras yang dimiliki oleh tenaga penjual mampu mendorong tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas. Penjelasan atas temuan ini adalah bahwa kerja keras tenaga penjual, meskipun belum berada pada intensitas yang tinggi, sebagai akibat positif dari sistem kontrol dan motivasi kerja yang tinggi akan mendorong tenaga penjual untuk mencurahkan aktivitas bekerja ke arah kerja cerdas. Pencurahan usaha kerja baik dari segi lama waktu maupun intensitas dari aktivitas kerja memungkinkan tenaga penjual untuk lebih banyak belajar dari pengalaman, sehingga mendorong mereka untuk mempelajari teknik-teknik penjualan lebih cerdas. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa usaha kerja cerdas tenaga penjual memiliki akibat penting bagi kinerja perilaku maupun kinerja hasil. Karena itu, temuan penelitian ini memperjelas temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa efek kerja keras terhadap kinerja adalah melalui mekanisme mediasi secara tidak langsung, yakni melalui efeknya terhadap usaha kerja cerdas. Dengan kata lain, meskipun usaha kerja keras tidak akurat dalam

menggambarkan kinerja tetapi memiliki kontribusi bagi peningkatan kinerja melalui efek tidak langsung yang ditimbulkannya terhadap usaha kerja cerdas.

Hipotesis 20

Kinerja Perilaku dan Kinerja Hasil

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa kualitas kinerja perilaku yang dimiliki oleh tenaga penjual mampu memberikan kontribusi dalam bentuk kinerja hasil seperti menyumbangkan hasil-hasil penjualan baik dalam bentuk volume maupun nilai-nilai rupiah penjualan. Meskipun pandangan sistem kontrol lebih menekankan pada kinerja perilaku dari pada kinerja hasil, namun perlu dipahami bahwa tenaga penjual pada akhirnya harus memberikan kontribusi dalam bentuk hasil-hasil yang berwujud (Baldauf et al., 2001); dan hasil-hasil ini dicapai melalui aktivitas-aktivitas keprilakuan yang baik dari tenaga penjual.

Temuan penelitian ini sesuai dengan hasil-hasil penelitian dari Piercy et al. (1999) , Baldauf et al. (2001), dan Cravens et al. (1993). Karena itu, konstruk kinerja perilaku dan kinerja hasil merupakan konstruk-konstruk yang sangat relevan dalam organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku.

Hipotesis 21

Perilaku Disfungsional dan Kinerja Hasil

Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa perilaku disfungsional yang dimiliki oleh tenaga penjual, meskipun telah menunjukkan adanya pengaruh negatif, tidak membawa efek yang cukup berarti bagi kinerja hasil tenaga penjual. Beberapa indikator dari perilaku disfungsional yang memiliki kualitas yang relatif rendah adalah seperti melaporkan data potensi kinerja yang cukup rendah guna mendapatkan target-target yang lebih rendah agar dapat dicapai dengan mudah. Sebagai konsekuensinya adalah bahwa tenaga penjual mungkin tidak sepenuhnya berusaha untuk meningkatkan kinerja karena mereka mengetahui bahwa target-target mereka dimasa-masa mendatang akan menjadi lebih tinggi lagi. Konsekuensi lainnya adalah bahwa tenaga penjual mungkin mengabaikan arahan-arahan dari para manajer berkaitan dengan tugas-tugas penjualan. Namun demikian, temuan ini sesuai dengan hasil

penelitian dari Ramaswami et al. (1997) yang menemukan hubungan negatif yang tidak signifikan antara perilaku disfungsional dan kinerja hasil tenaga penjual.

Penjelasan yang mungkin adalah bahwa efek perilaku disfungsional terhadap kinerja hasil tidak segera, tetapi jangka panjang. Hal ini sesuai dengan konsep dasar perilaku disfungsional sebagaimana dikemukakan Ramaswami (1996) bahwa perilaku disfungsional sebagai aktivitas pegawai yang mendahulukan kepentingan pribadi tetapi membahayakan kinerja organisasi jangka panjang. Meskipun demikian, temuan penelitian ini belum konklusif dan masih memerlukan dukungan penelitian empirik lainnya.

Hipotesis 22

Efek Moderasi dari Keterprograman Tugas

Pengaruh moderasi dari variabel keterprograman tugas akan dijelaskan terutama dari segi efek-efek utama yang ditimbulkannya terhadap hubungan kausalitas antara sistem kontrol berbasis perilaku dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Hal ini mengacu pada pandangan teori kontinjensi yang secara eksplisit menunjuk pada hubungan keterprograman tugas dengan sistem kontrol yang digunakan oleh organisasi penjualan. Menurut pandangan teori organisasi dan teori keagenan (Ouchi, 1979 dan Eishenhardt, 1985), konstruk keterprograman tugas merupakan anteseden penting dari sistem kontrol berbasis perilaku dan dapat memoderasi efek-efek sistem kontrol perilaku terhadap akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Karena itu, penjelasan atas pengujian hipotesis moderasi lebih ditujukan pada efek-efek utama dari sistem kontrol terhadap ke tujuh variabel akibat. Di samping itu, kesimpulan mengenai hubungan-hubungan kausalitas yang terjadi di dalam model penelitian juga dikemukakan secara ringkas pada bagian ini.

Kesimpulan mengenai efek-efek utama

Pertama, efek sistem kontrol terhadap kecakapan profesional. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol mampu meningkatkan kecakapan profesional tenaga penjual bila program-program tugas yang disediakan oleh organisasi penjualan terspesifikasi dengan jelas. Temuan ini sesuai dengan pandangan teori kontinjensi berbasis teori organisasi

dari Ouchi (1979) dan teori keagenan dari Eisenhardt (1985, 1988). Tugas-tugas yang terprogram dengan baik merupakan informasi penting bagi para manajer/supervisor untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas kontrol. Tugas-tugas yang terprogram dengan baik berarti tersedia informasi yang lengkap mengenai proses transformasi yang terjadi di dalam organisasi penjualan. Informasi ini menjadi acuan bagi para manajer/supervisor untuk memantau perkembangan profesional tenaga penjual dan menjadi acuan untuk membimbing dan melatih tenaga penjual. Bagi tenaga penjual, ketersediaan program tugas dengan baik memberikan kesempatan untuk mempelajari lebih banyak mengenai proses transformasi yang terjadi di dalam organisasi penjualan.

Kedua, efek sistem kontrol terhadap motivasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol menjadi tidak efektif dalam mempengaruhi motivasi tenaga penjual ketika program-program tugas terspesifikasi dengan jelas, sebaliknya menjadi efektif ketika program tugas tidak terspesifikasi dengan jelas. Temuan ini bertentangan dengan prediksi dari teori kontinjensi, karena dengan tugas-tugas yang terprogram dengan jelas seharusnya lebih memacu motivasi intrinsik tenaga penjual, karena dihadapkan dengan pekerjaan yang menantang.

Penjelasan yang mungkin atas temuan ini agaknya dapat dijelaskan berikut ini. Pertama, beberapa indikator dari keterprograman tugas seperti ketersediaan prosedur kerja dan ketersediaan aktivitas kerja yang sangat jelas mungkin tidak terlalu menarik bagi tenaga penjual yang termotivasi secara intrinsik. Lagi pula beberapa indikator di atas lebih berdimensi ekstrinsik bagi tenaga penjual. Jadi, bagi tenaga penjual arahan-arahan dari sistem kontrol sudah cukup untuk mendorong mereka guna bekerja lebih baik. Kedua, kasus ini dapat juga didekati dari teori lain, misalnya teori motivasi pengharapan (Walker, Churchill, dan Ford, 1979; Churchill et al., 1981; Johnston dan Marshall, 2003). Teori pengharapan menyatakan bahwa tenaga penjual akan termotivasi bila mereka melihat adanya kaitan antara melakukan tindakan pada aktivitas tertentu dengan perbaikan kinerja pada dimensi tertentu. Jadi, bila tugas menjadi sangat terprogram dapat ditafsirkan oleh tenaga penjual sebagai

kurangnya kemungkinan berhasil di dalam memperbaiki kinerja, dan karena itu berdampak terhadap motivasi kerja. Pandangan ini cocok dengan teori tujuan dari Locke dan Latham(1990) yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang terlalu sulit bisa membuat pegawai sulit untuk mencapainya sehingga mempengaruhi motivasi kerja. Dengan kata lain, para tenaga penjual juga melakukan rasionalisasi di dalam memandang pekerjaan, yakni dengan memperhitungkan berbagai aspek kemungkinan yang mungkin muncul sebagai akibat dari aktivitas-aktivitas pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa ketika program tugas tidak terspesifikasi dengan jelas maka sistem kontrol menjadi lebih efektif di dalam mempengaruhi motivasi kerja tenaga penjual. Dalam kasus ini, tenaga penjual melihat adanya kaitan antara aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan dengan pencapaian kinerja. Dengan kata lain, target-target dan aktivitas-aktivitas kerja yang tidak terlalu sulit memungkinkan tenaga penjual untuk memiliki perasaan mampu capai sehingga dapat melibatkan diri secara aktif dengan pekerjaan mereka.

Ketiga, efek sistem kontrol terhadap usaha kerja keras. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol menjadi semakin efektif dalam meningkatkan usaha kerja keras tenaga penjual bila program tugas dari organisasi penjualan terspesifikasi dengan jelas. Temuan ini mendukung pandangan teori kontinjensi. Untuk bekerja pada intensitas yang lebih tinggi tenaga penjual memerlukan informasi yang jelas mengenai proses transformasi yang terjadi dalam organisasi penjualan. Jadi, tidak cukup bagi tenaga penjual dengan hanya menerima pengarahan dari para supervisor, tetapi harus pula disertai dengan ketersediaan aturan dan prosedur kerja yang jelas.

Sebaliknya, bila tugas menjadi tidak atau kurang terprogram, para manajer tidak memiliki basis yang kuat untuk menilai kemajuan dari pekerjaan tenaga penjual sehingga tidak memiliki alasan yang kuat untuk mengarahkan tenaga penjual pada perilaku-perilaku yang diinginkan. Bagi tenaga penjual, ketidak-jelasan mengenai proses transformasi bisa mendatangkan kerancuan peran sehingga mempengaruhi dorongan untuk bekerja lebih keras.

Keempat, efek sistem kontrol terhadap usaha kerja cerdas. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol tidak memiliki efek yang dapat memperkuat usaha kerja

cerdas tenaga penjual baik ketika program tugas terspesifikasi dengan jelas maupun ketika program tugas tidak terspesifikasi dengan jelas. Dengan kata lain, kehadiran keterprograman tugas tidak membawa efek moderasi yang dapat memperkuat bagi peningkatan kerja cerdas tenaga penjual.

Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan sistem kontrol dengan usaha kerja cerdas tidak dapat sepenuhnya dijelaskan melalui teori kontinjensi. Penjelasan yang mungkin adalah bahwa kehadiran program tugas pada kondisi yang ekstrim, terlalu tinggi atau terlalu rendah, dapat menciptakan kekakuan pada sisi tenaga penjual dalam menggunakan berbagai pendekatan penjualan adaptif. Karakter penjualan cerdas menghendaki agar tenaga penjual menggunakan berbagai pendekatan penjualan dalam menghadapi berbagai situasi penjualan maupun konsumen, tidak tergantung pada program yang disediakan oleh organisasi karena arahan-arahan yang diberikan oleh sistem kontrol perilaku sudah cukup untuk mendorong tenaga penjual untuk mencurahkan usaha kerja yang lebih tinggi pada dimensi kerja cerdas.

Kelima, efek sistem kontrol terhadap kinerja perilaku. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol tidak memiliki efek sama sekali terhadap kinerja perilaku ketika program tugas terspesifikasi dengan jelas maupun ketika program tugas tidak terspesifikasi dengan jelas. Dengan kata lain, kehadiran keterprograman tugas tidak membawa efek moderasi yang dapat memperkuat kinerja perilaku tenaga penjual.

Penjelasan yang mungkin agaknya dapat dijelaskan menggunakan teori lain, misalnya teori tujuan dari Locke dan Latham(1990), terutama mengenai partisipasi pegawai di dalam penetapan tujuan. Partisipasi tujuan menyatakan derajat keterlibatan pegawai di dalam penetapan tujuan (Locke dan Latham, 1990). Campbell et al. (1970) menyatakan bahwa partisipasi dalam proses penetapan tujuan dapat membantu memperjelas tugas yang akan dilaksanakan, memberikan pegawai pengetahuan yang eksplisit ke mana akan mengarahkan usaha. Locke dan Latham (1990) selanjutnya mengemukakan bahwa masalah utama dari partisipasi tujuan adalah pada efek kognitif (misalnya, pengembangan strategi tugas), bukan efek pemotivasian. Hasil penelitian dari Fang, Evans, dan Zou(2005) menunjukkan bahwa efek

sistem kontrol perilaku terhadap kinerja perilaku menjadi semakin kuat ketika keterlibatan pegawai dalam penetapan tujuan adalah tinggi.

Keenam, efek sistem kontrol terhadap kinerja hasil. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa sistem kontrol tidak memiliki efek sama sekali terhadap kinerja hasil ketika program tugas terspesifikasi dengan jelas maupun ketika program tugas tidak terspesifikasi dengan jelas. Dengan kata lain, kehadiran keterprograman tugas tidak membawa efek moderasi yang dapat memperkuat kinerja hasil tenaga penjual.

Penjelasan serupa atas temuan ini adalah menggunakan teori tujuan dari Locke dan Latham(1990), terutama mengenai partisipasi pegawai di dalam penetapan tujuan. Alasan penting lainnya kenapa pegawai perlu dilibatkan di dalam proses penetapan tujuan adalah berkaitan dengan penetapan standard kinerja. Jadi, bila tenaga penjual dilibatkan dalam penetapan standard kerja memungkinkan mereka untuk mengembangkan strategi tugas yang relevan untuk dilaksanakan.

Ketujuh, efek sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa kehadiran program tugas yang terspesifikasi dengan jelas mampu memperkuat efek sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional. Dengan kata lain, kehadiran program tugas yang terspesifikasi dengan baik mampu mengurangi kesempatan tenaga penjual untuk melakukan tindakan-tindakan disfungsional. Temuan ini memberikan dukungan yang kuat terhadap pandangan teori kontinjensi. Hasil penelitian empirik dari Ramaswami (1996) membuktikan bahwa kehadiran keterprograman tugas pada intensitas yang tinggi mengurangi kesempatan bagi tenaga penjual untuk berperilaku disfungsional. Pemahaman yang jelas mengenai tujuan, aturan dan prosedur kerja merupakan informasi yang jelas bagi tenaga penjual sehingga keterlibatan dalam tindakan disfungsional menjadi tindakan-tindakan yang berisiko (Ramaswami, 1996).

Kesimpulan mengenai hubungan kausalitas

Beberapa temuan penting yang dapat disimpulkan dari hubungan-hubungan kausalitas yang terjadi dalam model moderasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

- Kehadiran program tugas baik pada intensitas tinggi maupun pada intensitas rendah ternyata mampu meningkatkan peran kecakapan profesional di dalam mempengaruhi motivasi kerja tenaga penjual. Temuan ini menunjukkan bahwa kehadiran program tugas di dalam organisasi penjualan adalah cukup relevan sebagai moderator dalam hubungan kecakapan penjualan dan motivasi kerja tenaga penjual. Kecakapan penjualan juga memiliki pengaruh tidak langsung yang cukup besar terhadap usaha kerja keras, usaha kerja cerdas, dan kinerja perilaku tenaga penjual terutama ketika program tugas berada pada intensitas yang rendah. Temuan ini juga menunjukkan peran moderasi dari keterprograman tugas di dalam hubungan kausalitas antara kecakapan profesional dengan usaha kerja dan kinerja tenaga penjual.
- Kehadiran program tugas pada intensitas tinggi maupun rendah juga mampu meningkatkan peran motivasi kerja di dalam meningkatkan usaha kerja keras maupun usaha kerja cerdas tenaga penjual. Kehadiran program tugas terutama pada intensitas rendah ternyata juga mampu meningkatkan peran motivasi kerja di dalam meningkatkan kinerja perilaku, dan memiliki pengaruh tidak langsung yang cukup besar terhadap kinerja hasil. Temuan penelitian ini juga menunjukkan peran moderasi dari keterprograman tugas dalam hubungan kausalitas motivasi kerja dengan variabel-variabel akibatnya seperti kerja keras, kerja cerdas, kinerja perilaku, dan kinerja hasil baik secara langsung maupun secara tidak langsung.
- Kehadiran program tugas pada intensitas tinggi mampu meningkatkan peran usaha kerja keras di dalam meningkatkan usaha kerja cerdas tenaga penjual. Pada kondisi ini usaha kerja keras ternyata juga memiliki pengaruh tidak langsung yang cukup besar terhadap kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil-hasil ini juga menunjukkan relevansi dari konstruk keterprograman tugas sebagai moderator dalam hubungan kausalitas dari usaha kerja keras dengan variabel-variabel akibatnya seperti terhadap usaha kerja cerdas, kinerja perilaku, dan kinerja hasil.
- Ketersediaan program tugas pada intensitas tinggi maupun rendah ternyata juga mampu meningkatkan peran dari usaha kerja cerdas terhadap kinerja perilaku tenaga penjual,

dan mekanisme pengaruhnya bersifat langsung. Usaha kerja cerdas juga memiliki pengaruh langsung yang cukup besar terhadap kinerja hasil tenaga penjual ketika program tugas berada pada intensitas tinggi dan memiliki pengaruh tidak langsung yang cukup besar ketika program tugas pada intensitas rendah. Hasil-hasil ini menunjukkan relevansi dari konstruk keterprograman tugas sebagai moderator dalam hubungan kausalitas antara usaha kerja cerdas dengan kinerja tenaga penjual.

- Kehadiran program tugas pada intensitas yang rendah ternyata mampu meningkatkan peran dari kinerja perilaku terhadap kinerja hasil. Temuan ini juga melihat adanya relevansi dari keterprograman tugas di dalam hubungan kausalitas antara kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual.

5.4. Kesimpulan Masalah Penelitian

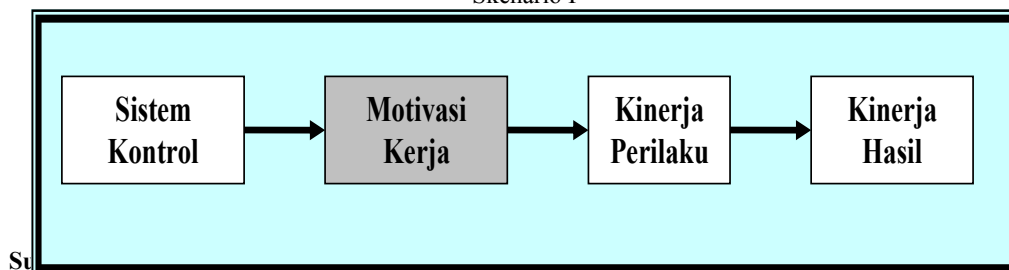
Pertanyaan yang sangat mendasar yang merupakan masalah penelitian ini adalah: *Bagaimana mekanisme sistem kontrol yang dapat meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku disfungsional tenaga penjual?* Jawaban terhadap pertanyaan ini dapat dijelaskan dengan dua pendekatan pemodelan, yaitu: pendekatan pemodelan persamaan berjenjang dan pendekatan mekanisme moderasi.

5.4.1. Model Persamaan Berjenjang

Pernyataan hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 21 telah menerima sebanyak 15 hipotesis terdiri dari tujuh hipotesis efek langsung dan 8 hipotesis efek tidak langsung. Diterimanya hipotesis-hipotesis ini masih cukup beralasan untuk diajukan beberapa model konseptual mengenai mekanisme sistem kontrol perilaku di dalam meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku disfungsional tenaga penjual. Mekanisme-mekanisme ini bila diungkapkan dalam bentuk skenario-skenario maka ditemukan sebanyak tujuh skenario utama. Ke tujuh skenario ini dijelaskan berikut ini.

Skenario I, jalur-jalur sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator utama adalah motivasi kerja seperti terlihat pada Gambar 5.2 berikut ini.

Gambar 5.2: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario I

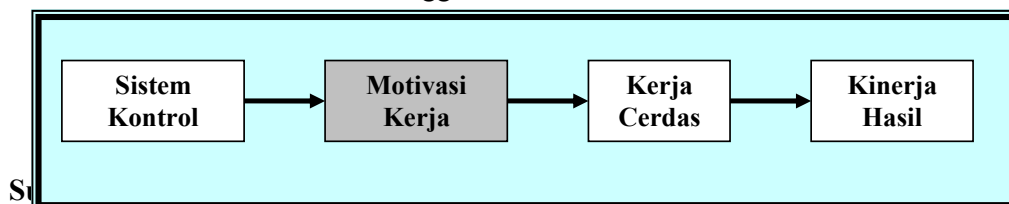


St

Temuan paling penting dari mekanisme mediasi dalam penelitian ini adalah bahwa efek sistem kontrol berbasis perilaku terhadap motivasi kerja lebih kuat dibandingkan dengan efek-efeknya terhadap karakteristik tenaga penjual lainnya seperti kecakapan profesional, usaha kerja keras, dan usaha kerja cerdas. Karena itu, motivasi kerja dapat dikatakan sebagai mediator vokal yang sangat relevan bagi sistem kontrol di dalam mempengaruhi kinerja. Menurut skenario pertama ini, motivasi kerja yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat positif dari sistem kontrol berbasis perilaku mampu mendorong tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja hasil.

Skenario II, jalur-jalur sistem kontrol berbasis perilaku dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator-mediator motivasi kerja dan usaha kerja cerdas seperti disajikan pada Gambar 5.3 berikut ini.

Gambar 5.3: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario II

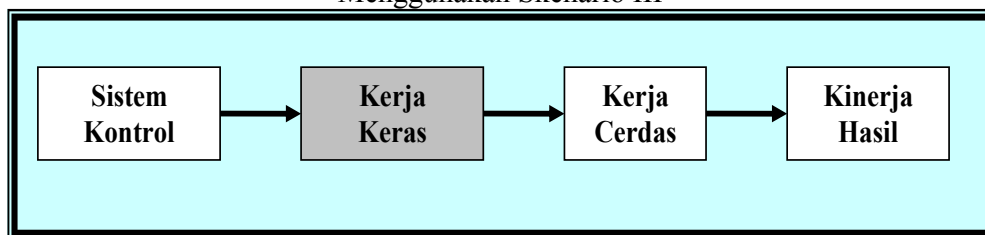


St

Skenario kedua ini dikembangkan dengan memperhatikan pengaruh motivasi kerja terhadap variabel-variabel akibatnya yang ternyata memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap usaha kerja cerdas. Di samping itu, usaha kerja cerdas merupakan satu-satunya variabel karakteristik tenaga penjual yang memiliki pengaruh cukup kuat terhadap kinerja hasil. Karena itu, skenario kedua bagi sistem kontrol untuk meningkatkan kinerja adalah melalui mediator motivasi kerja, yang selanjutnya mendorong usaha kerja cerdas pada level yang lebih tinggi sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja hasil.

Skenario III, jalur-jalur sistem kontrol berbasis perilaku dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator-mediator usaha kerja keras dan usaha kerja cerdas seperti ditunjukkan pada Gambar 5.4 berikut ini.

Gambar 5.4: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario III

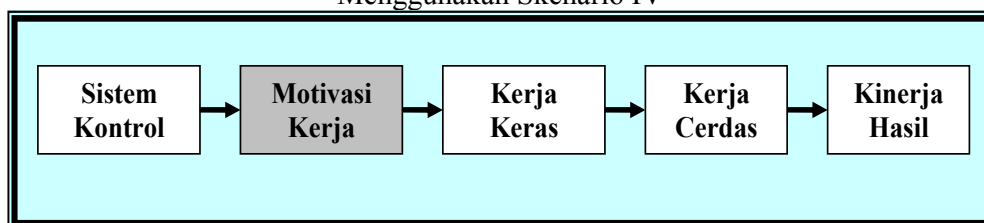


Sumber: Hasil Pengembangan Disertasi

Alternatif lain untuk menjelaskan mekanisme sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja adalah melalui mediator-mediator usaha kerja tenaga penjual, dengan usaha kerja keras sebagai penggerak bagi usaha kerja cerdas. Usaha kerja keras tenaga penjual sebagai akibat positif dari sistem kontrol berbasis perilaku mampu memacu usaha kerja cerdas yang pada akhirnya meningkatkan kinerja hasil.

Skenario IV, jalur-jalur sistem kontrol berbasis perilaku dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator-mediator motivasi kerja, usaha kerja keras, dan usaha kerja cerdas seperti ditunjukkan pada Gambar 5.5 berikut ini.

Gambar 5.5: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario IV

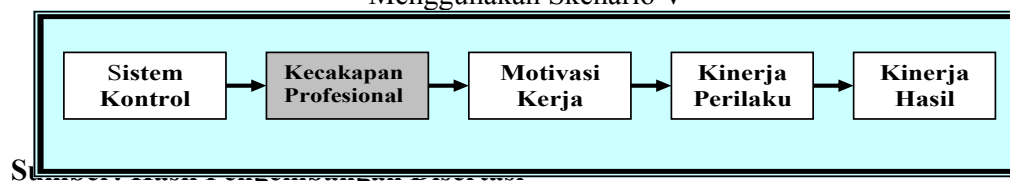


Sumber: Hasil Pengembangan Disertasi

Alternatif lainnya untuk menjelaskan mekanisme sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah melalui peran dari ke tiga karakteristik tenaga penjual, yakni motivasi kerja, usaha kerja keras, dan usaha kerja cerdas, secara simultan. Motivasi kerja yang tinggi yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat positif dari sistem kontrol berbasis perilaku mampu mendorong tenaga penjual untuk meningkatkan intensitas usaha kerja ke arah kerja keras yang selanjutnya mendorong usaha kerja cerdas sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja hasil. Skenario ini menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan mediator penggerak bagi usaha kerja dan usaha kerja cerdas sebagai mediator penghubung dengan kinerja hasil. Dengan kata lain, ke tiga variabel karakteristik organisasi ini bekerja secara simultan di dalam memediasi hubungan sistem kontrol dengan kinerja.

Skenario V, jalur-jalur sistem kontrol berbasis perilaku dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator-mediator kecakapan profesional dan motivasi kerja seperti disajikan pada Gambar 5.6 berikut ini.

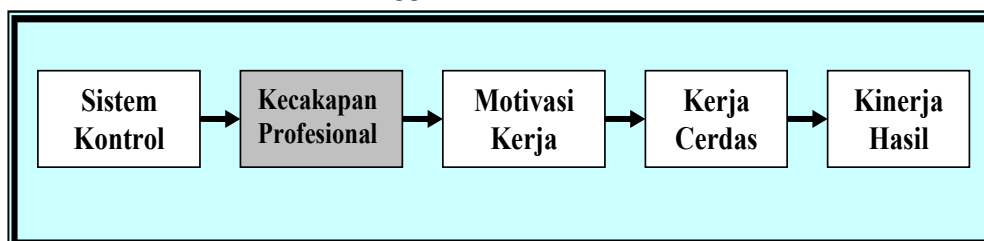
Gambar 5.6: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario V



Skenario kelima ini memperlihatkan peran kecakapan profesional sebagai mediator penggerak utama dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja. Kecakapan profesional yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat positif dari sistem kontrol berbasis perilaku mampu meningkatkan motivasi kerja yang selanjutnya menggerakkan tenaga penjual untuk berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja hasil.

Skenario VI, jalur-jalur sistem kontrol berbasis perilaku dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator-mediator kecakapan profesional, motivasi kerja, dan usaha kerja cerdas seperti pada Gambar 5.7 berikut.

Gambar 5.7: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario VI

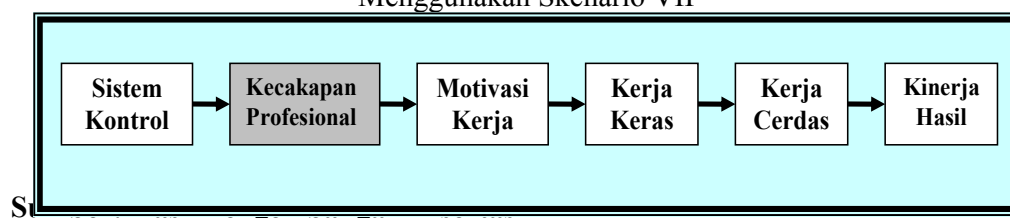


Sumber: Hasil Pengembangan Disertasi

Skenario keenam juga memperlihatkan peran kecakapan profesional sebagai mediator penggerak utama dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja. Kecakapan profesional yang dimiliki oleh tenaga penjual sebagai akibat positif dari sistem kontrol berbasis perilaku mampu meningkatkan motivasi kerja yang selanjutnya mendorong tenaga penjual untuk mencurahkan usaha kerjanya ke arah kerja cerdas sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja hasil.

Skenario VII, jalur-jalur sistem kontrol berbasis perilaku dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator-mediator ke empat variabel karakteristik tenaga penjual secara simultan seperti disajikan pada Gambar 5.8 berikut ini.

Gambar 5.8: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Menggunakan Skenario VII

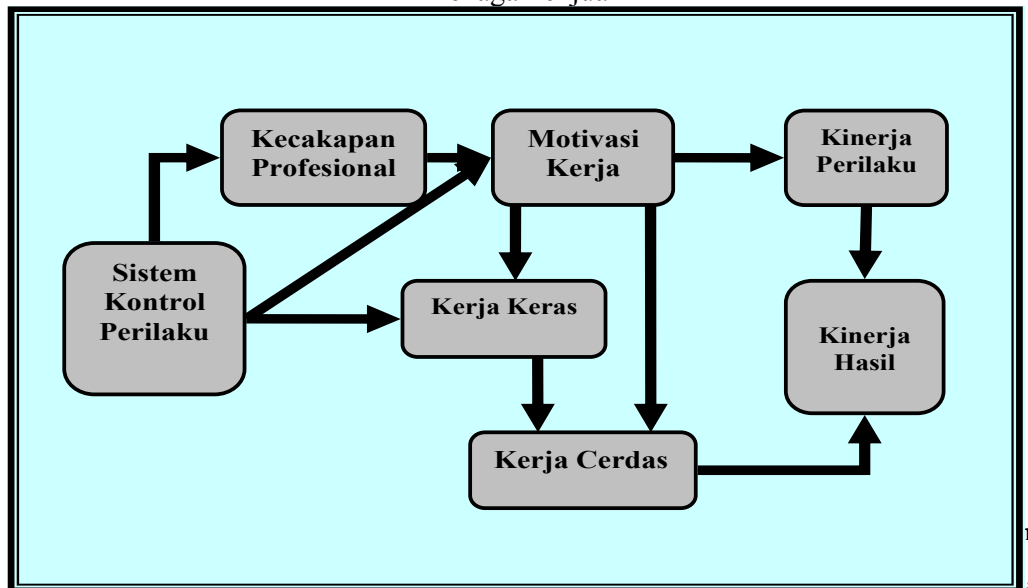


Skenario ketujuh, seperti terlihat pada Gambar 5.8 di atas, merupakan mekanisme mediator lengkap karena melibatkan ke empat variabel karakteristik organisasi secara simultan. Menurut skenario ini proses sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual diawali dengan peningkatan kecakapan profesional tenaga penjual. Penguasaan kecakapan profesional memberikan kontribusi bagi peningkatan motivasi kerja. Selanjutnya, akumulasi kecakapan dan motivasi kerja yang tinggi mendorong

tenaga penjual untuk mencurahkan usaha kerja ke arah kerja keras dan kerja cerdas sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja hasil.

Ke tujuh skenario yang telah dijelaskan di atas bila dihubungkan satu sama lainnya maka diperoleh sebuah model konseptual yang terintegrasi yang mencerminkan mekanisme sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Model konseptual mengenai mekanisme mediasi ini ditunjukkan seperti pada Gambar 5.9 berikut ini.

Gambar 5.9: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual



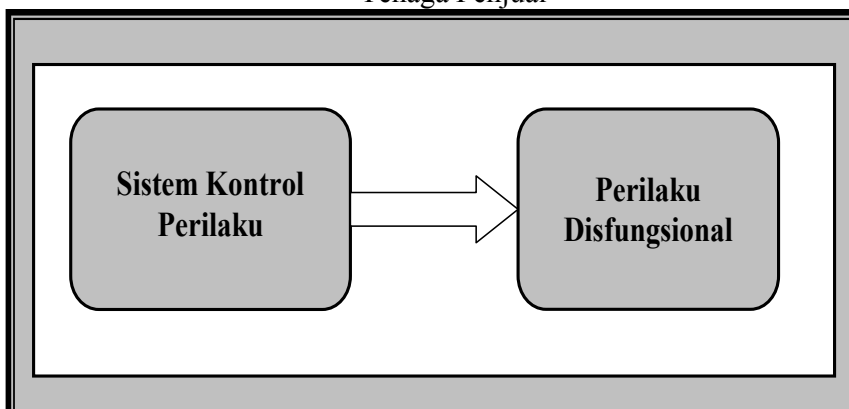
yaitu motivasi kerja, kecakapan profesional, dan usaha kerja keras tenaga penjual. Skenario-skenario di atas menunjukkan peran sentral dari motivasi kerja sebagai pilar penghubungan utama antara sistem kontrol dan kinerja tenaga penjual. Motivasi kerja merupakan pemacu utama bagi tenaga penjual untuk bekerja lebih keras dan bekerja lebih cerdas, dan pada saat yang sama juga mendorong kinerja perilaku. Peran variabel kecakapan profesional juga menonjol dalam skenario-skenario diatas, yakni melalui perannya dalam memacu motivasi tenaga penjual. Demikian juga dengan usaha kerja keras yang memiliki peran penting dalam

mendorong tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas. Model konseptual di atas dengan jelas memperlihatkan bahwa mekanisme sistem kontrol dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual adalah melalui mekanisme yang kompleks yang melibatkan peran dari variabel-variabel karakteristik tenaga penjual dalam rangkaian hubungan berjenjang.

Anderson dan Oliver (1987) mengemukakan bahwa akumulasi kecakapan dan motivasi kerja yang tinggi memungkinkan tenaga penjual untuk mengatur strategi kerja ke arah kerja keras maupun ke arah kerja cerdas untuk selanjutnya memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja. Srivastava et al. (2001) mengemukakan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja dengan terlebih dahulu mempengaruhi usaha kerja dari tenaga penjual. Sujan et al. (1994) dan juga Brown dan Peterson (1994) mengemukakan bahwa usaha kerja memiliki peran yang sangat penting bagi peningkatan kinerja tenaga penjual. Dari sini terlihat bahwa konstruk motivasi kerja dan usaha kerja tenaga penjual sebagai karakteristik-karakteristik tenaga penjual yang sangat relevan di dalam model sistem kontrol. Temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan-pandangan para ahli mengenai mekanisme mediasi di dalam model sistem kontrol dan kinerja tenaga penjual.

Temuan penting lainnya dari penelitian ini adalah bahwa sistem kontrol berbasis perilaku ternyata memiliki efek yang sangat kuat terhadap perilaku disfungsional tenaga penjual. Mekanisme sistem kontrol dalam mengurangi perilaku disfungsional tenaga penjual seperti disajikan pada Gambar 5.10 berikut ini.

Gambar 5.10: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Mengurangi Perilaku Disfungsional Tenaga Penjual



Sumber: Hasil Pengembangan Disertasi

Gambar 5.10 menunjukkan bahwa sistem kontrol perilaku memiliki kapasitas untuk mengurangi perilaku disfungsional secara langsung tanpa dimediasi oleh variabel lain. Hal ini berarti bahwa aktivitas kontrol yang berupa pemantauan, pengarahan, penilaian, dan pengimbangan bila dilaksanakan dengan baik oleh para manajer/supervisor penjualan akan mampu mengurangi kesempatan tenaga penjual untuk menunjukkan aktivitas-aktivitas disfungsional. Penjelasan penting dari sistem kontrol adalah bahwa sistem kontrol berbasis perilaku tidak memaksakan tenaga penjual untuk melakukan penjualan cepat. Sebaliknya sistem ini mengarahkan tenaga penjual untuk menaruh perhatian pada aspek-aspek penjualan yang berdimensi jangka panjang, melakukan pemantauan dan penilaian atas aktivitas-aktivitas keprilakuan dari tenaga penjual, sehingga membatasi kesempatan tenaga penjual untuk melakukan tindakan-tindakan disfungsional.

5.4.2. Model Mekanisme Moderasi

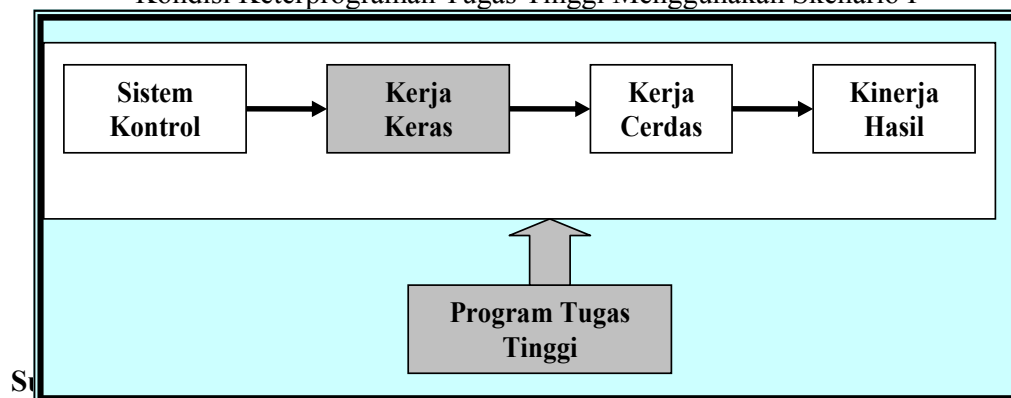
Pendekatan kedua dalam menjelaskan mekanisme sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku disfungsional tenaga penjual adalah melalui mekanisme moderasi. Diterimanya sebagian dari hipotesis kontinjensi (Hipotesis 22) menunjukkan bahwa

masih cukup beralasan untuk mengajukan beberapa model konseptual dalam hubungan sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual.

Model konseptual alternatif pertama adalah mekanisme sistem kontrol dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual ketika program-program tugas terspesifikasi dengan baik. Ketika program tugas berada pada kondisi tinggi, dalam arti tersedia tujuan-tujuan yang jelas, tersedia aturan dan prosedur kerja yang jelas, dan tersedia ukuran-ukuran perilaku yang jelas ternyata sistem kontrol memiliki efek yang semakin kuat terhadap perilaku disfungsional, usaha kerja keras, dan kecakapan profesional. Temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme sistem kontrol dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual dapat dijelaskan melalui mekanisme moderasi. Mekanisme moderasi ini bila dikembangkan dalam bentuk skenario-skenario maka diperoleh empat skenario utama berikut ini.

Skenario I, jalur-jalur sistem kontrol berbasis perilaku dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator-mediator usaha kerja keras dan usaha kerja cerdas seperti ditunjukkan pada Gambar 5.11 berikut ini. Gambar 5.11 memperlihatkan bahwa ketika program tugas berada pada kondisi tinggi maka sistem kontrol menjadi semakin efektif untuk meningkatkan usaha kerja keras tenaga penjual. Usaha kerja keras kemudian menjadi mediator utama di dalam mekanisme moderasi ini.

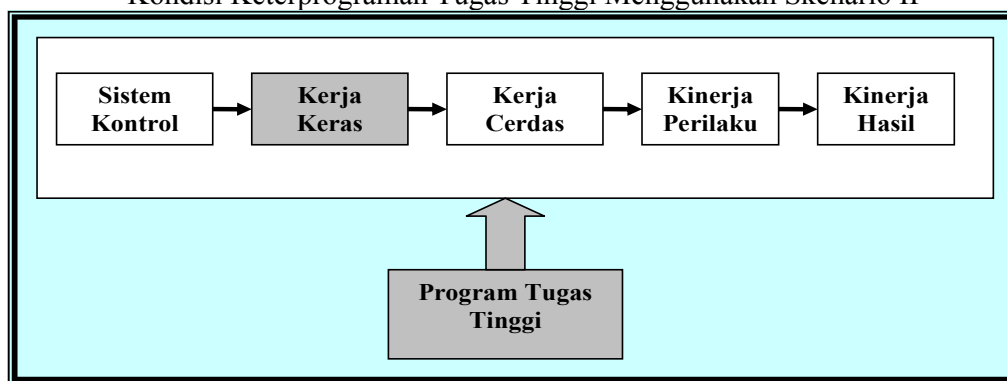
Gambar 5.11: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi Menggunakan Skenario I



Gambar 5.11 di atas juga menjelaskan bahwa kehadiran program tugas pada intensitas yang tinggi mampu membuat tenaga penjual untuk bekerja lebih giat serta memacu tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas sehingga pada akhirnya memberikan kontribusi berupa peningkatan kinerja hasil.

Skenario II, jalur-jalur sistem kontrol berbasis perilaku dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator-mediator usaha kerja keras dan usaha kerja cerdas seperti ditunjukkan pada Gambar 5.12 berikut ini.

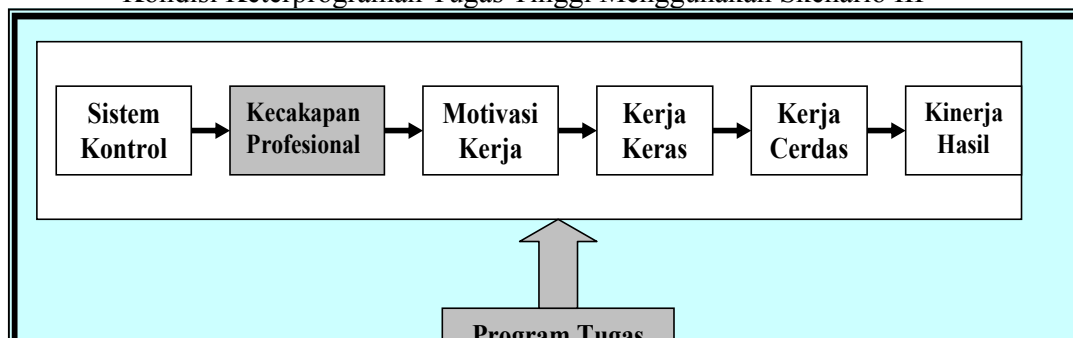
Gambar 5.12: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi Menggunakan Skenario II



Skenario kedua ini adalah serupa dengan skenario pertama namun dengan perluasan berupa efek yang ditunjukkan oleh usaha kerja cerdas terhadap kinerja perilaku yang selanjutnya mempengaruhi kinerja hasil. Skenario ini juga menjelaskan peran penting dari usaha kerja, terutama usaha kerja keras, sebagai mediator penggerak bagi sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Skenario III, jalur-jalur sistem kontrol berbasis perilaku dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator-mediator ke empat karakteristik tenaga penjual seperti ditunjukkan pada Gambar 5.13 berikut ini.

Gambar 5.13: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi Menggunakan Skenario III

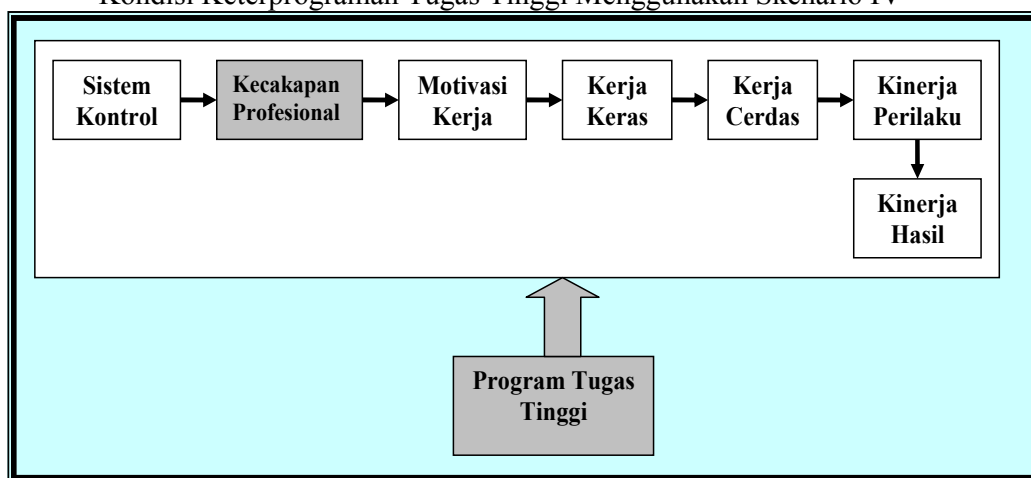


Sumber: Hasil Pengembangan Disertasi

Alternatif lain untuk menjelaskan mekanisme sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah melalui peran dari keempat variabel karakteristik tenaga penjual yang bekerja sebagai mediator-mediator secara simultan. Akan tetapi, variabel karakteristik yang memiliki peran penting sebagai penggerak adalah kecakapan profesional tenaga penjual. Kecakapan profesional sebagai akibat positif dari sistem kontrol berbasis perilaku mampu memacu motivasi kerja pada level yang lebih tinggi untuk selanjutnya mendorong intensitas usaha kerja ke arah kerja keras dan kerja cerdas sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja hasil.

Skenario IV, jalur-jalur sistem kontrol berbasis perilaku dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan mediator-mediator ke empat karakteristik tenaga penjual seperti ditunjukkan pada Gambar 5.14 berikut ini.

Gambar 5.14: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi Menggunakan Skenario IV

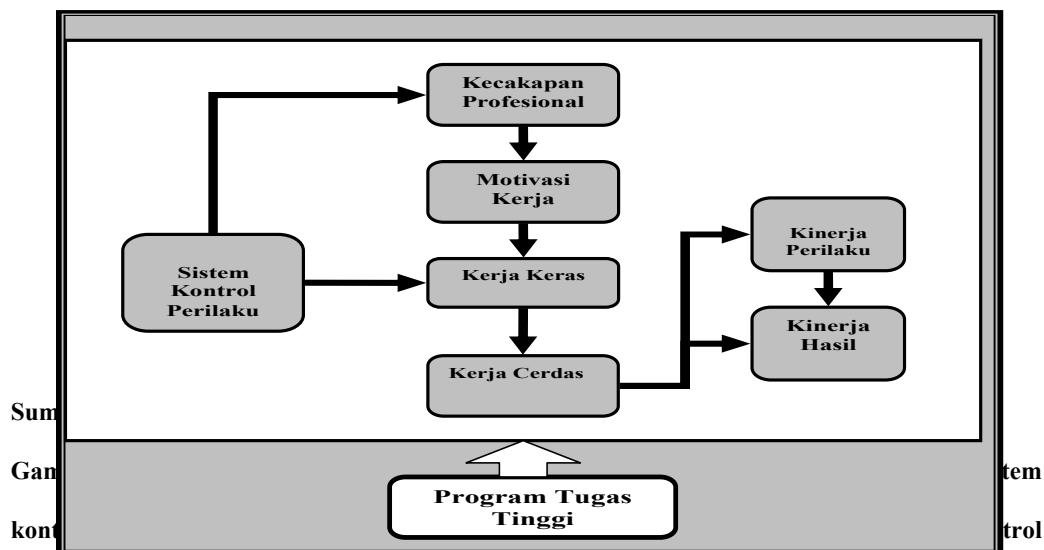


sistem kontrol terhadap kinerja dimediasi oleh keempat variabel karakteristik tenaga penjual dengan peran penting dari kecakapan profesional. Skenario ini

juga serupa dengan skenario sebelumnya (skenario III) dengan melibatkan kinerja perilaku sebagai penghubung antara usaha kerja cerdas dan kinerja hasil tenaga penjual.

Keempat skenario di atas bila diintegrasikan satu sama lainnya maka dapat dikembangkan sebuah model konseptual alternatif mengenai mekanisme sistem kontrol dalam mempengaruhi kinerja, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.15 berikut ini.

Gambar 5.15: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi



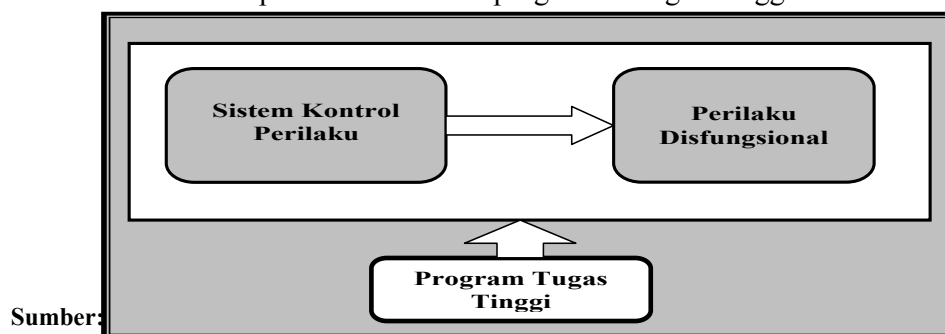
dalam mempengaruhi kinerja sepenuhnya melalui mekanisme mediasi. Dua variabel karakteristik tenaga penjual yang berperan penting dalam model konseptual ini adalah usaha kerja keras dan kecakapan profesional.

Usaha kerja keras tenaga penjual berperan meningkatkan usaha kerja cerdas dan selanjutnya meningkatkan kinerja. Temuan penelitian ini juga memperlihatkan peran kecakapan profesional dalam memacu motivasi kerja tenaga penjual, tetapi kehadirannya membuat jalur-jalur yang menghubungkan sistem kontrol dan kinerja menjadi semakin panjang dan kompleks. Karena itu, mekanisme sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja

tenaga penjual pada kondisi keterprograman tugas tinggi akan menjadi lebih efektif melalui mediator usaha kerja keras tenaga penjual.

Temuan penting lainnya dari mekanisme moderasi adalah bahwa efek sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional menjadi semakin kuat ketika program tugas berada pada intensitas yang tinggi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa efek sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional adalah bersifat langsung, tanpa dimediasi oleh variabel lain. Mekanisme moderasi ini secara fiktografis ditunjukkan pada Gambar 5.16 berikut ini.

Gambar 5.16: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Mengurangi Perilaku Disfungsional pada Kondisi Keterprograman Tugas Tinggi

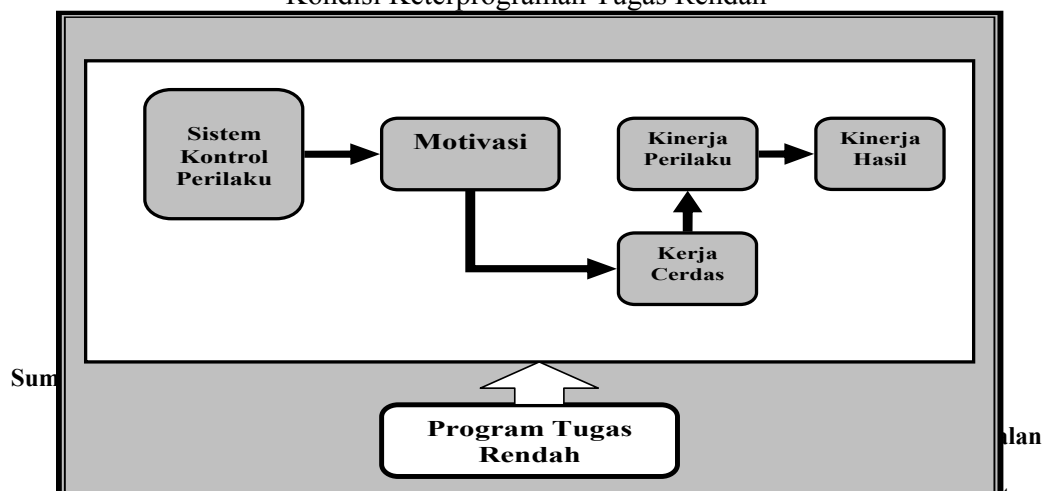


Gambar 5.16 menunjukkan bahwa aktivitas-aktivitas kontrol yang dilaksanakan dengan cukup baik oleh para manajer/supervisor seperti pemantauan, pengarahan, penilaian, dan pengimbalan merupakan perangkat manajemen yang dapat mengurangi kesempatan tenaga penjual untuk melakukan tindakan-tindakan disfungsional. Jaworski dan MacInnis (1989) menjelaskan bahwa tugas-tugas yang sangat terprogram dapat dipahami oleh tenaga penjual bahwa rekomendasi berperilaku dari para manajer/supervisor sebagai sesuatu yang tepat dan tidak terlalu subyektif, sehingga terjalin kesepakatan antara tenaga penjual dan para manajer/supervisor mengenai keputusan-keputusan yang diambil menyangkut data sistem kontrol. Dengan kata lain, adanya transparansi dalam proses transformasi dapat mengurangi tindakan-tindakan disfungsional.

Model konseptual alternatif kedua. Ketika program tugas menjadi kurang terprogram atau tidak terspesifikasi dengan baik maka sistem kontrol memiliki kapasitas yang terbatas untuk mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Temuan penting penelitian menunjukkan bahwa sistem kontrol hanya memiliki efek yang semakin kuat terhadap motivasi kerja tenaga penjual.

Hasil analisis menunjukkan bahwa mekanisme sistem kontrol dalam mempengaruhi kinerja adalah melalui mekanisme mediasi dengan variabel vokal adalah motivasi kerja tenaga penjual. Mekanisme ini bila disajikan secara fiktografis adalah seperti terlihat pada Gambar 5.17 berikut ini.

Gambar 5.17: Mekanisme Sistem Kontrol dalam Meningkatkan Kinerja pada Kondisi Keterprograman Tugas Rendah



menjadi kurang terprogram maka jalur strategi menjadi sangat terbatas, di mana sistem kontrol tidak memiliki kapasitas untuk mempengaruhi kinerja secara langsung. Hasil analisis sebagaimana dirangkum dalam Tabel 4.32 menunjukkan bahwa pengaruh total sistem kontrol terhadap kinerja perilaku dan kinerja hasil adalah relatif lemah. Alternatifnya, upaya sistem kontrol untuk meningkatkan kinerja sangat tergantung pada motivasi kerja tenaga penjual dalam memacu usaha kerja cerdas dan mendorong peningkatan kinerja perilaku. Hasil analisis sebagaimana dirangkum dalam Tabel 4.32 juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh total terbesar terhadap kinerja perilaku dan kinerja hasil.

Berdasarkan paparan di atas maka jawaban terhadap permasalahan pokok penelitian diringkaskan sebagai berikut:

- Pertama, mekanisme efek langsung sistem kontrol terhadap variabel-variabel akibatnya sangat relevan terutama dalam mengurangi perilaku disfungsi dan dalam meningkatkan variabel-variabel karakteristik tenaga penjual seperti motivasi kerja, kecakapan profesional, dan usaha kerja keras. Efek sistem kontrol terhadap usaha kerja cerdas, meskipun signifikan, tidaklah sebesar efeknya terhadap usaha kerja keras.

- Kedua, proses sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual lebih banyak ditentukan melalui mekanisme mediasi yang melibatkan variabel-variabel karakteristik tenaga penjual. Tiga variabel mediator yang merupakan variabel-variabel penggerak dalam mekanisme mediasi adalah variabel motivasi kerja, kecakapan profesional, dan usaha kerja keras tenaga penjual. Peran variabel usaha kerja cerdas juga sangat penting karena variabel ini menghubungkan ke tiga variabel karakteristik lainnya, terutama motivasi kerja dan kerja keras dengan kinerja.
- Ketiga, proses sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku disfungsional tenaga penjual dapat juga dijelaskan melalui mekanisme moderasi. Kehadiran variabel keterprograman tugas sebagai moderator mampu merubah sebagian dari struktur hubungan kausalitas antara sistem kontrol dengan variabel-variabel akibatnya. Ketika tugas-tugas organisasi menjadi semakin terprogram sistem kontrol mampu meningkatkan usaha kerja keras dan mengurangi perilaku disfungsional secara lebih baik dibandingkan dengan model tanpa kehadiran moderator, tetapi tidak memiliki efek sama sekali terhadap motivasi kerja, kerja cerdas, dan kinerja. Kehadiran program tugas pada intensitas tinggi ternyata membuat variabel kerja keras dan kecakapan profesional menjadi mediator-mediator penting dalam hubungan sistem kontrol dan kinerja tenaga penjual. Sebaliknya, kehadiran program tugas pada intensitas yang rendah membuat efek-efek sistem kontrol menjadi sangat terbatas, yakni sistem kontrol tidak membawa efek sama sekali terhadap kinerja, terhadap perilaku disfungsional, dan terhadap karakteristik tenaga penjual kecuali terhadap motivasi kerja. Dalam kasus ini, mekanisme sistem kontrol dalam meningkatkan kinerja sangat tergantung pada motivasi kerja tenaga penjual yang berperan sebagai mediator vokal.

5.5. Implikasi Teoretik

Kesimpulan yang dihasilkan penelitian ini membawa beberapa implikasi teoretik terhadap studi mengenai sistem kontrol dalam beberapa aspek sebagai berikut.

Implikasi bagi model efek langsung. Penelitian ini merangkum pandangan-pandangan dari para ahli dengan mempostulatkan bahwa sistem kontrol manajemen organisasi penjualan berbasis perilaku memiliki akibat-akibat penting terhadap kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja keras, usaha kerja cerdas, perilaku disfungsional, kinerja perilaku, dan kinerja hasil tenaga penjual. Hasil penelitian menemukan bahwa sistem kontrol memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap perilaku disfungsional; memiliki pengaruh yang relatif kuat terhadap motivasi kerja, kecakapan profesional, usaha kerja keras; sedangkan efeknya terhadap usaha kerja cerdas dan kinerja, terutama kinerja perilaku adalah relatif lemah.

Temuan terpenting dari penelitian ini adalah efek sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional. Temuan ini sangat berarti karena dapat memperkecil kesenjangan teoretik antara pandangan sistem kontrol dan pandangan teori tradisional. Pandangan teori tradisional menyatakan bahwa para pegawai pemasaran merasa terancam oleh sistem kontrol sehingga mereka mengambil tindakan-tindakan untuk melayani kepentingan diri mereka sendiri (Ramaswami, 1996). Pandangan sistem kontrol menyatakan bahwa penyeliaan ketat yang diberikan oleh sistem kontrol perilaku memungkinkan para penyelia lebih banyak melakukan kontak dan berkomunikasi aktif dengan tenaga penjual, memantau aktivitas tenaga penjual ketika melakukan pendampingan penjualan, dan mendiskusikan penilaian kinerja. Temuan ini telah memperkuat pandangan sistem kontrol yang dikemukakan oleh Jaworski dan MacInnis (1989).

Temuan penting lainnya adalah efek sistem kontrol terhadap variabel-variabel karakteristik tenaga penjual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kontrol memiliki efek yang cukup kuat terhadap motivasi kerja dan kecakapan profesional. Temuan penelitian ini konsisten dengan temuan-temuan penelitian terdahulu (misalnya, Oliver dan Anderson, 1994; Baldauf et al., 2001b) dan sejalan dengan pandangan teoritik dari para ahli (misalnya, Anderson dan Oliver, 1987). Akan tetapi, efek sistem kontrol terhadap usaha kerja tenaga penjual mengandung kontradiksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efek sistem kontrol terhadap kerja keras ternyata lebih besar dibandingkan dengan efeknya terhadap kerja cerdas. Pandangan sistem kontrol menyatakan bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem

kontrol berbasis perilaku diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang, bereksperimen dengan berbagai pendekatan penjualan, dan menggunakan teknik-teknik penjualan lebih cerdas dari pada teknik penjualan lebih keras. Namun demikian, secara umum dapat dikatakan bahwa variabel-variabel karakteristik tenaga penjual adalah relevan dengan sistem kontrol berbasis perilaku.

Temuan terpenting lainnya dari penelitian ini adalah mengenai efek sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efek sistem kontrol terhadap kinerja tidaklah sebesar efek-efeknya terhadap variabel-variabel lainnya seperti perilaku disfungsional, motivasi kerja, dan kecakapan profesional. Menariknya, efek sistem kontrol terhadap kinerja hasil ternyata jauh lebih besar dibandingkan dengan efeknya terhadap kinerja perilaku. Temuan ini bertentangan dengan pandangan sistem kontrol yang memprediksi bahwa tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem kontrol berbasis perilaku akan berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan (Anderson dan Oliver, 1987). Akan tetapi, penelitian Baldauf et al. (2001b) dan juga Piercy et al. (1999) menunjukkan dukungan yang kuat bagi hubungan sistem kontrol perilaku dengan kinerja hasil, karena bagaimanapun sistem kontrol yang digunakan oleh organisasi penjualan pada akhirnya berupaya untuk meningkatkan hasil-hasil dari tenaga penjual. Temuan penelitian yang memperlihatkan efek kinerja perilaku terhadap kinerja hasil yang lebih kuat dibandingkan dengan prediktor-prediktor kinerja lainnya menunjukkan bahwa hasil-hasil yang dicapai tenaga penjual juga sebagai akibat penting dari kinerja perilaku.

Secara keseluruhan, implikasi teoretik penting dari model efek langsung ini adalah bahwa sistem kontrol berbasis perilaku cukup akurat untuk menggambarkan dan memprediksi berbagai aspek positif dan negatif dari pekerjaan pegawai. Temuan ini sekaligus memperluas jangkauan prediksi dari sistem kontrol terhadap akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Misalnya, penelitian ini menambahkan konstruk usaha kerja keras dan usaha kerja cerdas di dalam model sistem kontrol. Ke dua konstruk ini tidak dijelaskan secara eksplisit pada kajian-kajian terdahulu (misalnya, Oliver dan Anderson, 1994). Temuan penelitian menunjukkan relevansi dari konstruk usaha kerja di dalam model sistem kontrol. Karena itu, temuan

penelitian ini dapat dikatakan telah menambah terhadap bangunan teoretik dari sistem kontrol dan menunjukkan relevansinya. Di samping itu, wilayah aplikasi dari sistem kontrol berbasis perilaku juga semakin luas, yang tidak hanya berlaku pada setting organisasi-organisasi penjualan tetapi juga pada organisasi-organisasi pemasaran serta pada unit-unit bisnis perusahaan.

Implikasi bagi model mediasi. Penelitian ini memperluas pandangan yang dikemukakan oleh para ahli (misalnya, Challagalla dan Shervani, 1996; Jaworski dan Kohli, 1991; Brown dan Peterson, 1994; Sujan et al., 1994; Srivastava et al., 2001) mengenai konstruk-konstruk penting yang memediasi sistem kontrol dan kinerja. Challagalla dan Shervani (1996), misalnya, menemukan konstruk persepsi peran sebagai variabel penting yang memediasi hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Dalam penelitian ini diajukan empat variabel karakteristik tenaga penjual sebagai variabel-variabel mediator, yaitu kecakapan profesional, motivasi kerja, usaha kerja keras, dan usaha kerja cerdas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga variabel karakteristik tenaga penjual, yakni motivasi kerja, kecakapan profesional, dan usaha kerja keras tenaga penjual sebagai mediator-mediator sentral dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Peran usaha kerja cerdas juga menonjol dalam mekanisme mediasi ini, yakni sebagai pilar penghubung antara ke tiga variabel karakteristik dengan kinerja. Temuan ini sesuai dengan pandangan sistem kontrol berbasis perilaku yang menyatakan bahwa akumulasi kecakapan yang dimiliki oleh tenaga penjual yang bekerja di bawah sistem ini merupakan bentuk imbalan intrinsik yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Kecakapan dan motivasi intrinsik memungkinkan tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas, yang pada akhirnya memberikan kontribusi bagi kinerja perilaku maupun kinerja hasil (Anderson dan Oliver, 1987). Temuan ini juga sesuai dengan pandangan dari Sujan, Weitz, dan Sujan (1988) yang mengemukakan bahwa pengetahuan dan motivasi dapat membuat tenaga penjual menjadi *adaptor* yang efektif. Temuan ini juga sejalan dengan pandangan Srivastava et al. (2001) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dan usaha kerja merupakan determinan penting bagi kinerja dengan motivasi kerja bertindak sebagai anteseden dari usaha kerja.

Implikasi penting dari temuan penelitian ini adalah bahwa mekanisme sistem kontrol dalam mempengaruhi kinerja dapat dijelaskan dengan lebih baik melalui mekanisme mediasi dibandingkan dengan mekanisme efek langsung. Mekanisme mediasi ini tidak lah sederhana karena melibatkan pola hubungan berjenjang yang cukup kompleks di antara variabel-variabel mediator. Kehadiran ke empat variabel karakteristik tenaga penjual sebagai mediator-mediator memperluas pemahaman mengenai mekanisme-mekanisme yang bekerja di dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja tenaga penjual. Hal ini telah ditunjukkan dalam bentuk beberapa skenario mengenai jalur-jalur stratejik sistem kontrol dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Model mekanisme mediasi ini juga memperjelas adanya kebersinggungan antara dua aliran riset yang berbeda, yaitu aliran riset berbasis sistem kontrol dan aliran riset berbasis kinerja.

Implikasi bagi model moderasi. Penelitian ini mengajukan konstruk keterprograman tugas sebagai variabel moderator dan mempostulatkan bahwa kehadiran konstruk ini mampu merubah hubungan kausalitas antara sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Kajian-kajian terdahulu mengemukakan bahwa konstruk keterprograman tugas merupakan konstruk inti dari dua teori yang berkembang, yaitu teori organisasi dan teori keagenan (lihat, misalnya, Anderson dan Oliver, 1987; Snell, 1992; Stathakopoulos, 1996; Krafft, 1999). Kajian Krafft (1999), misalnya, secara umum menemukan bahwa teori organisasi dan teori keagenan adalah sangat relevan dengan penggunaan sistem kontrol.

Menurut pandangan teori organisasi, kondisi utama bagi pemilihan sistem kontrol perilaku adalah keterprograman tugas yang tinggi. Jika tugas-tugas terprogram dengan baik maka perilaku-perilaku yang diperlukan untuk keberhasilan kinerja akan dapat dipahami dengan baik dan para manjer memiliki basis untuk memantau ketepatan dari perilaku tenaga penjual. Teori lainnya, yakni teori keagenan, juga menyatakan bahwa satu faktor yang mempengaruhi pemilihan kontrol perilaku adalah keterprograman tugas. Tugas-tugas yang terprogram adalah tugas-tugas di mana perilaku-perilaku dapat didefinisikan dengan tepat.

Temuan penelitian menunjukkan kehadiran variabel keterprograman tugas sebagai moderator mampu merubah sebagian dari struktur hubungan kausalitas sistem kontrol dengan

akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Tugas-tugas yang terspesifikasi dengan jelas ternyata mampu memperkuat efek sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional dan usaha kerja keras tenaga penjual. Ramaswami (1996) mengemukakan pandangan sebagai berikut: pengetahuan yang lebih tinggi mengenai program tugas berarti bahwa para pegawai dapat melihat bahwa rekomendasi keprilakuan dari para supervisor tidak hanya tepat tetapi juga tidak terlalu subyektif. Jadi, kejelasan mengenai proses dapat menjurus pada kesepakatan yang lebih intensif antara supervisor dan bawahan mengenai keputusan-keputusan yang diambil mengenai data sistem kontrol. Kemudian, ketika tugas-tugas menjadi semakin terprogram, maka kesempatan tenaga penjual untuk memanipulasi data menjadi semakin berisiko, yakni akan terdeteksi oleh sistem kontrol. Temuan penelitian ini mendukung pandangan Jaworski dan MacInnis (1991) dan Ramaswami (1996) yang menyatakan bahwa sistem kontrol proses mengurangi perilaku disfungsional pegawai ketika pengetahuan prosedural tinggi dibandingkan ketika ia rendah.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kehadiran program tugas pada intensitas yang tinggi mampu memperkuat efek sistem kontrol terhadap usaha kerja keras tenaga penjual. Kejelasan mengenai proses kerja memungkinkan para manajer untuk mengarahkan tenaga penjual pada aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Arahan-arahan ini merupakan informasi penting bagi tenaga penjual guna memacu intensitas usaha agar bekerja lebih keras.

Akan tetapi, teori kontinjensi belum dapat menjelaskan efek sistem kontrol terhadap kerja cerdas dan kinerja tenaga penjual. Stathakopoulos (1996) menyatakan bahwa bila sistem kontrol "fit" dengan keterprograman tugas pada kondisi tinggi maka motivasi dan kinerja tenaga penjual akan meningkat. Ada apa dengan tenaga penjual kemungkinan bukan terletak pada ketersediaan keterpograman tugas, melainkan pada kemampuan mereka untuk mempengaruhi proses penetapan tujuan. Misalnya, apakah para manajer/supervisor atau tenaga penjual dilibatkan dalam proses penetapan tujuan merupakan sebuah pertanyaan yang sangat relevan. Jadi, temuan penelitian ini masih belum konklusif karena masih terbatasnya kajian-kajian sejenis yang menyelidiki efek sistem kontrol terhadap kinerja yang dimoderasi

oleh variabel keterprograman tugas. Agaknya, penjelasan kontinjensi di dalam model sistem kontrol perlu dilengkapi dengan teori kontinjensi lainnya, misalnya teori motivasi pengharapan sebagaimana dikemukakan oleh Walker, Churchill, dan Ford (1979) dan teori tujuan dari Locke dan Latham (1990).

Berdasarkan paparan yang dikemukakan di atas, maka implikasi teoretik dari penelitian ini secara ringkas dapat disajikan dalam Tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1: Implikasi Teoretik dari Sistem Kontrol Manajemen Organisasi Penjualan

Penelitian Terdahulu		Penelitian Sekarang	Implikasi Teoretik
Perspektif Teoretik	Kajian Empirik		
<p><u>Model Efek Langsung</u></p> <p>Sistem kontrol mempengaruhi pemahaman, sikap, motivasi, strategi perilaku, dan kinerja (Anderson dan Oliver, 1987); Sistem kontrol mempengaruhi psikologis, persepsi peran, perilaku, dan kinerja (Jaworski dan McInnis, 1988); Sistem kontrol berakibat terhadap perilaku disfungsi (Ramaswami, 1996).</p>	<p>Sistem kontrol mempengaruhi aspek pengetahuan, sikap, dan motivasi kerja (Oliver dan Anderson, 1994); mempengaruhi perilaku dan kinerja (Cravens et al., 1993; Piercy et al., 1998; Baldauf et al., 2001b); meningkatkan kejelasan peran dan kepuasan kerja (Challagalla dan Shervani, 1996; Jaworski dan Kohli, 1991); berhubungan dengan perilaku disfungsi tenaga penjual (Ramaswami, 1996).</p>	<p>Sistem kontrol meningkatkan motivasi kerja, kecakapan profesional, usaha kerja keras, kinerja hasil, kerja cerdas, dan kinerja perilaku tenaga penjual. Sistem kontrol mengurangi perilaku disfungsi tenaga penjual. Konstruk baru yang ditambahkan untuk penelitian ini adalah konstruk kerja keras dan kerja cerdas.</p>	<p>Sistem kontrol memiliki jangkauan prediksi yang lebih luas terhadap aspek-aspek pekerjaan tenaga penjual seperti aspek pengetahuan, sikap, motivasi kerja, orientasi kerja, kinerja, dan mengurangi perilaku disfungsi tenaga penjual. Sistem ini juga memiliki aplikasi yang luas, tidak hanya pada setting organisasi penjualan tetapi juga pada organisasi pemasaran dan unit-unit bisnis perusahaan.</p>

Tabel 5.1: Lanjutan

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoretik
----------------------	---------------------	--------------------

Perspektif Teoretik	Kajian Empirik		
<p><u>Model Efek Tidak Langsung</u></p> <p>Para ahli (misalnya, Challagalla dan Shervani, 1996; Locke dan Latham 1990) mengemukakan bahwa sistem kontrol tidak secara otomatis mempengaruhi kinerja, tetapi melalui variabel-variabel lain yang bertindak sebagai <i>intervening variables</i>.</p>	<p>Variabel-variabel persepsi peran merupakan mediator penting dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja dan kepuasan kerja tenaga penjual (Challagalla dan Shervani, 1996; Jaworski dan Kohli, 1991).</p>	<p>Mengajukan variabel-variabel karakteristik tenaga penjual seperti kecakapan profesional, motivasi, dan usaha kerja sebagai variabel-variabel mediator. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik tenaga penjual berupa motivasi, kecakapan, dan kerja keras merupakan mediator-mediator vokal dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja.</p>	<p>Model mediasi memperluas pemahaman mengenai mekanisme utama yang bekerja di dalam hubungan sistem kontrol dengan kinerja. Penelitian ini memperkuat pandangan teoretik yang menyatakan bahwa untuk memprediksi, memahami, dan mengelola sistem kontrol diperlukan pengetahuan yang lebih banyak, termasuk di dalamnya pengetahuan mengenai hubungan-hubungan kausalitas di antara variabel yang mempengaruhi sistem.</p>

Tabel 5.1: Lanjutan

Penelitian Terdahulu		Penelitian Sekarang	Implikasi Teoretik
Perspektif Teoretik	Kajian Empirik		
<p><u>Model Efek Moderasi</u></p> <p>Pandangan Jaworski (1988) menyatakan bahwa untuk memahami kompleksitas kontrol perlu riset yang secara simultan mengungkap konteks, tipe</p>	<p>Para peneliti telah mengkaji beberapa variabel moderator penting dalam model kontinjensi dari sistem kontrol, seperti pengetahuan prosedural</p>	<p>Penelitian ini menggunakan karakteristik organisasi berupa keterprograman tugas sebagai variabel moderator dalam hubungan kausalitas sistem kontrol</p>	<p>Model kontinjensi dari sistem kontrol memperjelas pandangan teoretik yang menyatakan bahwa untuk memahami kompleksitas sistem kontrol diperlukan</p>

<p>kontrol, dan akibat-akibatnya. Anderson dan Oliver (1987) menyarankan perlunya riset yang mengkaji kondisi-kondisi yang dapat membuat sistem kontrol bekerja efektif.</p>	<p>(Ramaswami, 1996; Jaworski dan MacInnis, 1989); <i>goal setting characteristics</i> (Fang, Evans, dan Zou, 2004).</p>	<p>dan kinerja tenaga penjual, mengacu pada pandangan teori organisasi dan teori keagenan yang menjadi basis bagi model sistem kontrol yang digunakan oleh peneliti terdahulu seperti Anderson dan Oliver (1987); Snell (1992); dan Stathakopoulos (1996). Temuan penelitian menunjukkan bahwa kehadiran keterprograman tugas mampu merubah struktur hubungan kausalitas sistem kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual.</p>	<p>pemahaman yang lebih luas mengenai konteks atau situasi-situasi yang mendasari agar sistem kontrol berfungsi secara efektif. Teori keagenan (Eisenhart, 1985), teori organisasi (Ouchi, 1977), teori motivasi pengharapan (Walker, Churchill, dan Ford (1979), dan teori penetapan tujuan (Locke dan Latham, termasuk di antara teori-teori yang dapat menjelaskan konteks dari sistem kontrol.</p>
--	--	--	--

Sumber: Hasil Pengembangan Disertasi

5.6. Implikasi Manajerial

Berdasarkan atas temuan-temuan dari penelitian ini maka beberapa implikasi penting bagi manajerial dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, temuan penting dari penelitian ini adalah bahwa sistem kontrol berbasis perilaku memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap perilaku disfungsional. Temuan ini menunjukkan bahwa tindakan-tindakan disfungsional, seperti tindakan-tindakan tenaga penjual yang merekayasa data agar tampak lebih konsisten atau dalam bentuk pelaporan data yang tidak valid, dapat diminimalisakan dengan sistem kontrol keprilakuan. Hal ini dimungkinkan di dalam organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku karena para manajer/supervisor dengan aktif memantau aktivitas-aktivitas harian dari tenaga penjual, meluangkan waktu bersama tenaga penjual, mendiskusikan evaluasi kinerja bersama tenaga penjual, menilai hasil penjualan, dan memberikan imbalan atas hasil-hasil yang dicapai.

Pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku disfungsional menjadi semakin kuat ketika program-program tugas terspesifikasi dengan jelas. Sebaliknya, ketika tugas-tugas keorganisasian kurang terspesifikasi dengan jelas maka sistem kontrol tidak membawa efek sama sekali terhadap perilaku disfungsional. Temuan ini memberikan pesan yang jelas kepada manajemen organisasi penjualan, yakni pihak manajemen dapat meningkatkan level kontrol untuk memantau aktivitas-aktivitas dari tenaga penjual dengan lebih ketat bila prosedur dan aturan kerja di dalam organisasi penjualan dapat dipahami dengan jelas oleh semua anggota organisasi, baik oleh para supervisor maupun oleh tenaga penjual. Bagi supervisor penjualan, ketersediaan prosedur dan aturan kerja yang jelas merupakan informasi penting yang dapat digunakan untuk memantau dan mengarahkan aktivitas-aktivitas keprilakuan yang diperlukan dari tenaga penjual. Dengan kata lain, informasi ini dapat menjadi basis bagi para supervisor untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas kontrol terhadap tenaga penjual dan membekali mereka dengan pemahaman yang lebih luas mengenai prosedur dan aturan kerja, sehingga pengetahuan mereka mengenai proses transformasi yang terjadi di dalam organisasi penjualan menjadi semakin meningkat. Dengan cara ini para tenaga penjual dapat memberikan apresiasi

yang lebih baik terhadap aktivitas-aktivitas kontrol yang dilakukan oleh para supervisor penjualan.

Kedua, temuan penting lainnya dari penelitian ini adalah bahwa sistem kontrol berbasis perilaku memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap motivasi kerja, kecakapan profesional, dan usaha kerja keras dibandingkan dengan pengaruhnya terhadap variabel karakteristik tenaga penjual lainnya, seperti usaha kerja cerdas, maupun dengan kinerja tenaga penjual. Temuan mengenai karakteristik tenaga penjual ini memberikan sebuah profil yang penting mengenai tenaga penjual yang bekerja di dalam organisasi penjualan yang menggunakan sistem kontrol berbasis perilaku, yakni para tenaga penjual memiliki ketrampilan dan pengetahuan penjualan yang cukup tinggi, memiliki motivasi kerja yang tinggi baik dalam bentuk motivasi intrinsik maupun motivasi pengakuan, dan menunjukkan intensitas usaha kerja keras yang cukup tinggi.

Peran dari ke tiga variabel karakteristik ini menjadi sangat penting karena ketiganya merupakan penggerak yang dapat mendorong tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas dan berkinerja lebih baik pada dimensi keprilakuan maupun pada dimensi hasil. Temuan-temuan ini memberikan pesan yang jelas bagi para manajer/supervisor penjualan, yakni bila para manajer ingin meningkatkan kinerja melalui aktivitas-aktivitas kontrol berbasis perilaku maka upaya-upaya awal yang harus mendapat prioritas adalah upaya-upaya untuk meningkatkan kecakapan profesional, motivasi kerja, dan usaha kerja keras tenaga penjual.

Peningkatan kecakapan profesional tenaga penjual merupakan salah satu prioritas awal yang perlu diupayakan oleh para manajer penjualan. Lingkungan persaingan yang semakin sengit sekarang ini menghendaki agar tenaga penjual memiliki kecakapan profesional yang memadai. Konsekuensi dari tuntutan ini adalah bahwa para manajer perlu memikirkan cara-cara terbaik untuk meningkatkan kecakapan profesional tenaga penjual, termasuk di dalamnya adalah proses seleksi dan pemberian pelatihan yang relevan bagi tenaga penjual.

Peningkatan motivasi kerja tenaga penjual juga merupakan prioritas penting yang perlu diupayakan oleh para manajer penjualan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel paling vokal di antara variabel karakteristik tenaga

penjual. Hal ini dikarenakan motivasi kerja berhubungan dengan penguasaan kecakapan profesional, menjadi pendorong bagi usaha kerja tenaga penjual, dan memberi kontribusi penting bagi peningkatan kinerja perilaku tenaga penjual. Dua bentuk motivasi kerja yang dikenali dalam manajemen organisasi penjualan adalah motivasi intrinsik dan motivasi pengakuan. Stanton, Buskirk, dan Spiro (1991:269) mengemukakan beberapa aspek yang memotivasi para tenaga penjual yang sukses, di antaranya adalah seperti *need for respect* (motivasi ekstrinsik atau motivasi pengakuan) dan *need for accomplishment* (motivasi intrinsik). Motivasi intrinsik karena terdorong secara internal merupakan aspek yang relatif sulit untuk dipengaruhi dibandingkan motivasi ekstrinsik. Karena itu, mekanisme untuk memacu motivasi intrinsik tenaga penjual perlu mendapat perhatian dari para manajer.

Upaya penting lainnya yang perlu dipersiapkan oleh para manajer guna efektifnya sistem kontrol adalah perbaikan usaha kerja tenaga penjual. Temuan penelitian menunjukkan bahwa usaha kerja keras tenaga penjual memiliki pengaruh penting bagi peningkatan usaha kerja cerdas. Temuan ini juga memberikan pesan yang jelas bagi para manajer, yakni para manajer perlu menginspirasi dan memprakarsai perbaikan budaya kerja di dalam organisasi penjualan yang dapat membuat tenaga penjual menjadi pintar dan pekerja keras. Srivatava et al. (2001) mengemukakan bahwa di antara perbedaan penting antara kesuksesan dan kegagalan dalam arena persaingan adalah perbedaan dalam level usaha dari tenaga penjual.

Ketiga, temuan penting lainnya dari penelitian ini adalah bahwa mekanisme sistem kontrol di dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual dimediasi oleh variabel-variabel karakteristik tenaga penjual, yaitu motivasi kerja, kecakapan profesional, usaha kerja keras, dan usaha kerja cerdas. Temuan penelitian ini juga memberikan pesan yang jelas bagi para manajer penjualan, yakni meskipun sistem kontrol memiliki efek-efek yang positif terhadap kinerja tetapi efek-efek mediasi dari variabel-variabel karakteristik tenaga penjual melebihi efek-efek langsungnya terhadap kinerja. Dengan kata lain, para manajer perlu memberikan perhatian yang lebih besar pada upaya-upaya untuk memajukan karakteristik tenaga penjual dari pada memusatkan perhatian pada indikator-indikator kinerja. Di antara karakteristik

tenaga penjual yang berkaitan langsung dengan kinerja tenaga penjual adalah motivasi kerja dan usaha kerja cerdas dari tenaga penjual.

Keempat, temuan penting lainnya dari penelitian ini adalah kehadiran variabel keterprograman tugas sebagai moderator. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kehadiran variabel ini hanya mampu merubah sebagian dari struktur hubungan kausalitas sistem kontrol dengan variabel-variabel akibatnya. Misalnya, sistem kontrol memiliki efek yang semakin kuat terhadap usaha kerja keras, kecakapan profesional, dan perilaku disfungsional, tetapi sebaliknya memiliki efek yang semakin lemah terhadap motivasi kerja, usaha kerja cerdas, dan kinerja perilaku. Temuan ini juga memberikan pesan yang jelas bagi manajemen organisasi penjualan, yakni pihak manajemen harus hati-hati menggunakan sistem kontrol. Bila maksud manajemen adalah untuk meningkatkan aspek-aspek kecakapan, kerja keras, dan mengurangi perilaku disfungsional maka kehadiran tugas-tugas yang sangat terprogram di dalam sistem kontrol bisa merupakan prasyarat yang penting. Sebaliknya, bila maksud manajemen adalah untuk memperbaiki kinerja secara langsung maka kehadiran tugas-tugas yang sangat terprogram tidak membuat sistem kontrol bekerja efektif. Alternatifnya, fokus perhatian manajemen harus lebih diarahkan pada perbaikan aspek-aspek yang berkaitan dengan karakteristik tenaga penjual, terutama usaha kerja keras dan kecakapan profesional tenaga penjual. Ke dua variabel karakteristik ini akan menjadi mediator-mediator penting bagi sistem kontrol dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Akhirnya, beberapa implikasi penting yang dapat merupakan acuan bagi penentuan kebijakan-kebijakan di dalam manajemen organisasi penjualan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- Pertama, sistem kontrol manajemen organisasi penjualan memerlukan peran aktif dari para supervisor di dalam memantau, mengarahkan, menilai, dan mengimbali tenaga penjual. Para supervisor bahkan dapat meningkatkan level-level kontrol untuk memantau aktivitas-aktivitas dan hasil-hasil dari tenaga penjual pada intensitas yang lebih tinggi.

- Kedua, temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem kontrol lebih akurat di dalam menggambarkan aspek-aspek yang berkaitan dengan karakteristik tenaga penjual seperti aspek kecakapan, motivasi dan usaha kerja dibandingkan dengan aspek-aspek kinerja. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa efek sistem kontrol terhadap kinerja lebih ditentukan oleh mekanisme tidak langsung, yakni melalui peran mediasi dari karakteristik tenaga penjual dibandingkan dengan efek langsungnya. Karena itu, temuan penelitian ini menyarankan bahwa aktivitas-aktivitas kontrol yang dilaksanakan oleh para supervisor dapat lebih difokuskan pada aspek-aspek yang berkaitan dengan upaya-upaya peningkatan kecakapan profesional, motivasi kerja, dan usaha kerja dari tenaga penjual.
- Ketiga, konteks dari sistem kontrol berbasis perilaku juga perlu dipahami dengan baik oleh para supervisor. Temuan penelitian, meskipun hanya mendapat dukungan sebagian, menunjukkan bahwa kehadiran prosedur dan aturan kerja pada intensitas yang lebih tinggi mampu merubah struktur hubungan kausalitas antara sistem kontrol dan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual, terutama terhadap perilaku disfungsional, kecakapan profesional dan usaha kerja keras dari tenaga penjual. Hal ini berarti bahwa para tenaga penjual juga harus diberikan pelatihan mengenai prosedur-prosedur kerja sehingga meningkatkan pemahaman mereka mengenai proses transformasi yang terjadi di dalam lingkungan pekerjaan.

5.7. Keterbatasan Penelitian

Sebagaimana penelitian-penelitian lainnya, penelitian ini tidak terlepas dari berbagai keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang ditemukan di dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut.

Hasil analisis terhadap model penelitian secara umum menunjukkan bahwa model yang diajukan untuk penelitian ini telah memenuhi kriteria fit yang dapat diterima. Namun demikian, model penelitian masih memiliki keterbatasan, yakni relatif kecilnya angka *square multiple correlation* (R^2) atau koefisien determinasi untuk variabel-variabel endogenos terutama kinerja hasil yang merupakan isu pokok dari penelitian. Nilai R^2 untuk kinerja hasil adalah

sebesar 0,24 dibandingkan dengan nilai R^2 untuk kinerja perilaku yang besarnya adalah 0,38. Kecilnya angka *square multiple correlation* ini menunjukkan bahwa masih banyak variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja hasil.

Keterbatasan lainnya dari penelitian ini adalah pada indikator-indikator dari konstruk, terutama untuk konstruk kecakapan profesional. Rentz et al. (2002) mengembangkan dan memvalidasi skala untuk kecakapan profesional dan menemukan sebanyak 15 indikator yang valid. Penelitian ini hanya membatasi penggunaan indikator kecakapan profesional sebanyak enam indikator, tetapi pada akhirnya mendapatkan sebanyak lima indikator yang valid. Sebagai konsekuensinya, meskipun hasil pengukuran telah menunjukkan angka reliabilitas yang memadai (0,91) dan hasil analisis *confirmatory* menunjukkan kriteria fit yang lebih baik serta kesalahan pengukuran yang relatif kecil (0,08), pemahaman yang lebih luas mengenai konstruk menjadi terbatas dan ini kemungkinan mempengaruhi hubungan kausalitas di dalam model penelitian, misalnya tidak jelasnya hubungan antara kecakapan penjualan dan kinerja tenaga penjual. Keterbatasan lainnya adalah pada konstruk usaha kerja keras tenaga penjual. Untuk konstruk ini peneliti hanya menggunakan tiga indikator untuk konstruk kerja keras mengacu pada Sujana et al. (1994) dan Srivastava et al. (2001). Hasil pengukuran meskipun memperoleh angka reliabilitas yang memadai (0,89) tetapi dengan kesalahan pengukuran yang relatif lebih besar, yakni 0,14, dibandingkan dengan konstruk-konstruk lainnya. Keterbatasan ini kemungkinan mendatangkan bias berupa ketidak-jelasan hubungan antara usaha kerja keras dengan kinerja tenaga penjual.

Penelitian ini mengumpulkan data berdasarkan persepsi para manajer/supervisor penjualan mengenai sistem kontrol dan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual. Penggunaan pendekatan *single method* ini berpotensi untuk mendatangkan bias dalam hubungan-hubungan antar konstruk sebagai akibat dari *common method variance*, yaitu berupa bias-bias dan predisposisi individual. Namun demikian, keterbatasan dalam penelitian ini telah diantisipasi sebelumnya yakni dengan menggunakan ukuran sampel yang cukup besar dan para responden yang berasal dari populasi yang beragam. Hasil-hasil pengujian reliabilitas konstruk

menunjukkan hasil-hasil yang dapat diterima. Jadi dapat dikatakan bahwa keterbatasan dalam penelitian ini tidak sampai mengganggu hasil-hasil penelitian secara keseluruhan.

5.8. Agenda Penelitian Mendatang

Model sistem kontrol manajemen organisasi penjualan, khususnya sistem kontrol yang lebih berbasis perilaku, masih menyisakan beberapa gap pengetahuan yang potensial untuk dikaji lebih lanjut pada penelitian mendatang.

Penelitian mendatang dapat memusatkan perhatian untuk menemukan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Kinerja tenaga penjual, misalnya, tidak hanya dipengaruhi oleh sistem kontrol atau oleh variabel-variabel karakteristik tenaga penjual sebagaimana dikemukakan dalam penelitian ini, tetapi juga oleh variabel-variabel lainnya seperti *sales territory design* (Piercy, Cravens, dan Morgan, 1997, 1999; Plank dan Reid, 1994), dan *job involvement* (Lassk et al., 2001). Penelitian ini tidak mengkaji konstruk *sales territory design* karena fokus perhatian adalah pada dampak sistem kontrol terhadap akibat-akibatnya. Penelitian Piercy et al. (1999), misalnya, menunjukkan bahwa *sales territory design* merupakan konstruk penting dalam sistem kontrol karena memiliki efek yang sangat kuat terhadap kinerja perilaku. Akan tetapi masih belum jelas dalam penelitian mereka mengenai efek konstruk ini terhadap kinerja hasil dan terhadap karakteristik tenaga penjual tenaga penjual.

Penelitian mendatang juga dapat memusatkan perhatian untuk memperkaya indikator-indikator dari konstruk seperti pada konstruk kecakapan profesional sebagaimana yang telah dilakukan oleh Rentz et al. (2002). Para ahli (misalnya, Churchill, Walker, dan Ford, 1991) juga membedakan konstruk kecakapan menjadi tiga dimensi, yaitu dimensi kemampuan interpersonal, kemampuan *salesmanship*, dan pengetahuan teknis. Penelitian mendatang juga perlu memperkaya indikator-indikator dari konstruk usaha kerja keras.

Penelitian mendatang juga dapat melakukan perluasan terhadap riset sistem kontrol dengan menyelidiki hubungan-hubungan kontrol dengan akibat-akibat pekerjaan tenaga penjual pada level manajer dan tenaga penjual. Pendekatan *multimethod* ini berguna terutama untuk mengantisipasi potensi bias sebagai akibat dari *common method variance* bila

menggunakan pendekatan *single method*. Pertanyaan penelitian yang sangat menarik adalah seperti bagaimana para manajer mempersepsikan kontrol dalam organisasi mereka dibandingkan dengan persepsi kontrol dari tenaga penjual.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, Sanjeev, and Sridhar N Ramaswami (1993), "Marketing Controls and Employee Responses: The Moderating Role of Task Characteristics", *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (4):293-306.
- Aiken, Leona S., and Stephen G. West (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Albanese, Robert (1978), *Managing: Toward Accountability for Performance*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Alburckle, James L. (2007), "Amos 6.0 User's Guide".
- Anderson, Erin, and Richard L Oliver (1987), "Perspective on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing* 51(October):76-88.
- Anderson, James C., and David W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin* 103 (4):411-423.
- Anderson, Rolph E (1996), "Personal Selling and sales Management in the New Millenium", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XVI (4, Fall):17-32.
- Babakus, Emin, David W Cravens, Kent Grant, Thomas N Ingram, and Raymond W LaForge (1994), "Removing Salesforce Performance Hurdles", *Journal of Business & Industrial Marketing* 9 (3):19-29.
- Babakus, E., D. W. Cravens, K. Grant, T.N. Ingram, and R.W LaForge (1996), "Investigating the relationships among sales management controls, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness", *International Journal of research in Marketing* 13 (4):95-104.
- Babbie, Earl R (1973), *Survey Research Methods*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.
- Bagozi, R.P., Y. Yi, and L.W. Phillips (1991), "Assessing construct validity in organizational research", *Administrative Science Quarterly* 36 (September):421-458.
- Baldauf, Arthur, and David W Cravens (2002), "The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships", *European Journal of Marketing* 36 (11/12):1367-1388.
- Baldauf, Arthur, David W Cravens, and Nigel F Piercy (2001a), "Examining Business Strategy, Sales Management, and salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management* Vol.XXI (2, Spring):109-122.
- (2001b), "Examining the Consequences of Sales Management Control Strategies in European Field Sales Organizations", *International Marketing Review* 18 (5):474 - 508.

- Barker, Tansu A (1999), "Benchmarks of successful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences* 16 (2):95-104.**
- (2003), "Salesforce Characteristics and Salesforce Performance: Exploring the Magnitude and the Importance of Selected Success Characteristics". In Gordon Fullerton (ed), *Marketing*, Halifax, Nova Scotia:32-39.
- Baron, Reuben M., and David A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6):1173-1182.**
- Behrman, Douglas N, and William D Perreault Jr (1982), "Measuring the Performance of Industrial Salespersons", *Journal of Business Research* 10 (3):355-370.**
- Bergen, Mark, Santanu Dutta, and Orville C. Walker (1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", *Journal of Marketing* 56 (July):1-24.**
- BM, Purwanto (2005), "Does Gender Moderate The Effects of Role Stress on Salesperson Internal States and Performance?" *Colloquium Program S3 Ilmu Ekonomi Undip*.**
- Bollen, KA. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.**
- Brashear, Thomas G, Danny N Belenger, Tom Ingram, and Hiram C Barksdale (1997), "Salesperson Behavior: Antecedents and Links to Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing* 12 (3/4):177-184.**
- Brown, Steven, and Robert A Peterson (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing* 58 (April):70-80.**
- Brown, Stephen P, William L Cron, and John W Slocum Jr (1998), "Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intra organizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance", *Journal of Marketing* 62 (October):88-98.**
- Bush, Robert P, Alan J Bush, David J Ortinau, and Joseph F Hair Jr. (1990), "Developing a Behavior-Based Scale to Retail Salesperson Performance", *Journal of Retailing* 66 (1, Spring):119-135.**
- Campbell, John P., and Robert D. Pritchard (1976), "Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology", in MarvinDunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand-McNally, 63-130.**
- Carver, C.S, and M.F Scheier (1983), "A Control-Theory Approach to Human Behavior, and Implications for Problems in Self-Management", *Advances in Cognitive-Behavioral Research and Therapy* 2:127-194.**
- Castleberry, Stephen B., and C. David Shepherd (1993), "Effective Interpersonal Listening and Personal Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (Winter):35-49.**
- Challagalla, Goutam N, and Tasadduq A Shervani (1996), "Dimensions and Type of Supervisory Control: Effects on Sales Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing* 60 (January):89-105.**
- Churchil, Gilbert A (1983), *Marketing Research: Methodological Foundations*. 3rd Ed ed. Holt-Saunders Japan: The dryden Press.**

- Churchill, Gilbert A, Neil M Ford, Steven W Hartley, and Orville C Walker (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research* 22 (May):103-118.
- Churchill, Gilbert A, Neil M Ford, and Orville C Walker (1981), *Salesforce Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Cohen, Jacob, and Patricia Cohen (1983), *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cravens, David W, Kent Grant, Thomas N Ingram, and Raymond W LaForge (1992), "In Search of Excellent Sales Organizations", *European Journal of Marketing* 26 (1):6-23.
- Cravens, David W, Thomas N Ingram, Raymond W LaForge, and Clifford E Young (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing* 57 (October):47-59.
- Cropanzano, Russell, Cynthia A. Prehar, and Peter Y. Chen (2002), "using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice", *Group & Organization Management* 27 (3, September):324-351.
- Darmon, Rene Y (1998), "The Effects of Some Situational Variables on Salesforce Governance System Characteristics", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XVIII (1, Winter):17-30.
- Dixon, Andrea L, Rosann L Spiro, and Maqbul Jamil (2001), "Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions", *Journal of Marketing* 65:64-78.
- Duarte, Neville T, Jane R Goodson, and Nancy R Klich (1994), "Effects of Dyadic Quality and Duration on Performance Appraisal", *Academy of management Journal* 11:618-634.
- Earley, P. Christopher, Gregory B Northcraft, Chyntia Lee, and Terri R Lituchy (1990), "Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance", *Academy of Management Journal* 33 (1).
- Eisenhardt, Kathleen M (1985), "Control: Organizational and Economic Approach", *Management Science* 31:134-149.
- (1988), "Agency-and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation", *Academy of Management Journal* 31 (3):488-511.
- (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management review* 14 (1):57-74.
- Evans, Kenneth R, John L Schlacter, Roberta J Schultz, Dwayne D Gremler, Michael Pass, and William G Wolfe (2002), "Salesperson and Sales Manager Perceptions of Salesperson Job Characteristics and Job Outcome: A Perceptual Congruence Approach", *Journal of Marketing THEORY AND PRACTICE* (Fall):30-44.
- Fang, Eric, Kenneth R. Evans, and Shaoming Zou (2005), "The Moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control system-job performance relationship", in, *Journal of Business Research*, 1214-1222.

- Ferdinand, Augusty (2004)**, *Strategic Selling-In Management: Sebuah Pendekatan Pemodelan Strategi*. Seri Pustaka Kunci. Vol. 3, *Research Paper Series*. Semarang: BP UNDIP.
- (2006), *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan disertasi Ilmu Manajemen*. 2nd ed. Vol. 08, *Seri Pustaka Kunci*. Semarang: BP.UNDIP.
- Flamholtz, E.G. (1989)**, "Organizational control systems as a managerial tool", *California Management Review* 22 (2):50-59.
- Ford, Neil M, Orville C Walker, Gilbert A Churchil, and Steven W Hartley (1987)**, "Selecting Successful Salespeople: A`Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria", in Michael J. Houston (ed.), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 103-104.
- Fornell, C., and DG. Larcker (1981)**, "Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error", *Journal of Marketing Research* 18:39-50.
- Frazier, Patricia A., Andrew P. Tix, and Kenneth E. Barron (2004)**, "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research", *Journal of Counseling Psychology* 51 (1):115-134.
- Frone, Michael R, Marcia Russel, and M. Lynne Cooper (1992)**, "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface", *Journal of Applied Psychology* 77 (1):65-78.
- Ghozali, Imam (2005)**, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. 3rd ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- (2005), *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0*. 2nd ed. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- (2006), *Analisis Multivariate Lanjutan dengan Program SPSS*. 1st ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L, John M Ivancevich, and James H Donnelly Jr (1973)**, *Organizations: Structure, Processes, Behavior*. Dallas, Texas: Business Publications, Inc.
- Hair Jr., Joseph F , Rolph E Anderson, Ronald L Tatham, and William C Black (1995)**, *Multivariate Data Analysis With Readings*. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Handy, Charles B (1980)**, *Understanding Organization*. Middlesex, England: Penguin Book Ltd.
- Howell, Roy D (2001)**, "Covariance Structure Modelling and Measurement Issues: A Note on Interrelationship Among a Channel Entity' Power Source", *Journal of Marketing Research* 24:479-491.
- Huczynski, Andrej A, and David A Buchanan (1985)**, *Organizational Behaviour*. 2nd ed. New York: Prentice Hall.
- Ilggen, Daniel R., and Howard J Klein (1988)**, "Individual Motivation and performance: Cognitive Influences on Effort and Choice", in John P. Campbell and Richard J. Campbell (ed.), *Productivity in Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 143-176.

- Ingram, Thomas N, Keun S Lee, and Steven J Skinner (1989), "An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes", *Journal of Personal Selling & Sales Management*. IX (Fall):25-33.
- Jackson, Donald W, John L Schlacter, and William G Wolfe (1996), "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XV (4, Fall):57-65.
- Jaeger, A.M., and B.R. Baliga (1985), "Control system and strategic adaptation: lesson from Japanese experience", *Strategic Management Journal* 6:115-134.
- Jaworski, Bernard J (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing* 52 (July):23-39.
- Jaworski, Bernard J, and Ajay A Kohli (1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research* XXVII (May):190-201.
- Jaworski, Bernard J, and Deborah J MacInnis (1989), "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework", *Journal of Marketing Research* XXVI (November):406-419.
- Johnston, Mark W., Joseph F. Hair Jr, and James Boles (1989), "Selling & Sales management in Action: Why Do Salespeople Fail?" *Journal of Personal Selling & Sales Management* IX (Fall):53-58.
- Johnston, Mark W, and Greg W Marshall (2003), *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*. Seventh ed. 1221 Avenue of the Americas, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Judd, C.M., and David A. Kenny (1981b), "Process Analysis: Estimating mediation in evaluation research", *Evaluation Research* 5:602-619.
- (1981), "Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations", *Evaluation Review* 69:602-619.
- Klein, Howard J (1989), "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation", *Academy of Management Review* 14 (2):150-172.
- Kohli, Ajay K (1989), "Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople", *Journal of Marketing* 53 (October):40-50.
- Konovsky, Mary A, and S. Douglas Pugh (1994), "Citizenship Behavior and social Exchange", *Academy of management Journal* 37 (3):656-669.
- Kopelman, R.E (1986), *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Kotze, Theuns (2007), "Guidelines on writing a first quantitative academic article", in: Department of Marketing and Communication Management University of Pretoria.
- Kowtha, N. Rao (1997), "Skills, Incentives, and Control", *Group & Organization Management* 22 (1 March):53-86.

- Krafft, Manfred (1999), "An Emperical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing* 63 (July):120-134.**
- Lassk, Felicia G, Greg W Marshall, David W Cravens, and William C Moncief (2001), "Salesperson Job Involvement: A modern Perspective and a New scale", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXI (4, Fall):291-302.**
- Leedy, Paul D (1997), *Practical Research: Planning and design*. 6th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.**
- Leigh, Thomas W, Ellen Bolman Pullins, and Luccette B Comer (2001), "The Top Ten Sales Articles of the 20th Century", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXI (3):217-227.**
- Locke, Edwin A, and Gary P Latham (1990), *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.**
- Lusch, Robert L, and Bernard J Jaworski (1991), "Management Controls, Role Stress, and Retail Store Manager Performance", *Journal of Retailing* 67 (Winter):397-419.**
- MacCallum, Robert C., and James T. Austin (2000), "Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research", *Annu. Rev. Psychol* 51:201-226.**
- MacKenzie, Scott B, Philip M Podsakoff, and Michael Ahearne (1998), "Some Possible Antecedents and Consequens of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance", *Journal of Marketing* 62 (July):87-98.**
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Richard Fetter (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluation of Salesperson Performance", *Journal of Marketing* 57 (January):70-80.**
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Julie Beth Paine (1999), "Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?" *Journal of Academy of Marketing Science* 27 (4):396-410.**
- Masterson, Suzanne S, Kyle Lewis, Barry M Goldman, and M. Susan Taylor (2001), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Prosedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal* 43 (4):738-748.**
- McCloy, Robert A, John P Campbell, and Robert Cudeck (1994), "A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants", *Journal of Applied Psychology* 78 (4):493-505.**
- Menguc, Bulent (1996), "Evidence for Turkish Industrial Salesperson: Testing the Applicability of a Conceptual Model for the Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *European Journal of Marketing* 30 (1):35-51.**
- Meyer, John P, and Catherine A Smith (2000), "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17 (4):319-331.**
- Milkovich, George T, and John W Boudreau (1991), *Human reasource Management*. 6th ed. U.S.A: Richard D. Irwin., Inc.**
- Mitchel, Terence L (1982), *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. 2nd ed. Singapore: McGraw-Hill Book Co.**

- Moon, Mark A, and Gary M Armstrong (1994), "Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XIV (1, Winter):17-30.**
- Moris, Michael H, Raymon W LaForges, and Jeffrey A Allen (1994), "Salesperson Failure: Definition, Determinants, and Outcomes", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XIV (Winter):1-15.**
- Morris, Michael H, Duane L Davis, Jeffrey W Allen, Ramon A Avila, and Joseph Chapman (1991), "Assessing the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction When Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XI (3, Summer):25-35.**
- Naylor, James C., Robert D. Pritchard, and Daniel R. Ilgen (1980), *A Theory of Behavior in Organizations*. New York: Academic Press.**
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.**
- Oliver, Richard L, and Erin Anderson (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems". " *Journal of Marketing* 58 (October):53-67.**
- Oliver, Richard L, and Erin Anderson (1995), "Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XV (4, Fall):1-15.**
- Ouchi, W.G. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Hierarchy", *Academy of management Journal* 25 (September):833-847.**
- Ouchi, W.G., and M.A. Maguire (1975), "Organization Control: Two function", *Administrative Science Quarterly* 20:559-569.**
- Palmer, Timothy B, and Gregory M Pickett (1999), "The Role of Mental Models in Control Theory: Understanding Cognitive Factors Influencing the Behaviors of salespeople", *Journal of Marketing THEORY AND PRACTICE* (Winter):17-29.**
- Pierce, G. (2003), "Multiple Regression and Mediation Analyses Using SPSS", *Psychology* 305 (Fall):1-9.**
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens, and Nikala Lane (2001), "Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 1 (Winter):39-49.**
- Piercy, Nigel F., D. W. Cravens, and Nikala Lane (2003), "Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Manager Gender Differences", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXIII (3, Summer):221-237.**
- Piercy, Nigel F, David W Cravens, and Neil A Morgan (1997), "Sources of Effectiveness in the Business-to-Business Sales Organization", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 3 (1):43-69.**
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens, and Neil A. Morgan (1999), "Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and sales Organization Effectiveness", *British Journal of Management* 10:95-111.**

- Plank, Richard E, and Joel N Greene (1996), "Personal Construct Psychology and Personal Selling Performance", *European Journal of Marketing* 30 (7):25-48.
- Plank, Richard E, and David A Reid (1994), "The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales management* XIV (Summer):43-56.
- Porter, Stephen S, and Lawrence W Inks (2000), "Cognitive Complexity and salesperson Adaptability: An Exploratory Investigation", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XX (1):15-21.
- Preacher, Kristopher J. (2007), *A Primer on Interaction Effects in Multiple Linear Regression: The JavaScript Source and John C. Pezullo*.
- Preacher, Kristopher J., and Geoffrey J. Leonardelli "Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests", in, *Interactive Mediation test*.
- Purani, Keyoor, and Sunil Sahadev (2006), "The Moderating Role of Industrial Experience in The Job Satisfaction, Intention to Leave Relationship: An Empirical Study Among Salesmen in India", in: Indian Institute of Management, Kozhikode.
- Ramaswami, Sridhar N (1996), "Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates", *Journal of Marketing* 60 (April):105-120.
- Ramaswami, Sridhar N, Sridhar S Srinivasan, and Stephen A Gorton (1997), "Information Asymmetry Between Salesperson and Supervisor: Postulates from Agency and Social Exchange Theories", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XVII (3, Summer):29-50.
- Rentz, Joseph O, C. David Shepherd, Armen Tashchian, Pratibha A Dabholkar, and Robert T Ladd (2002), "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXII (November 1 Winter):13-21.
- Rhoads, Gary K, Jagdip Singh, and Phillips W Goodell (1994), "The Multiple Dimensions of Role Ambiguity and Their Impact Upon Psychological and Behavioral Outcomes of Industrial Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XIV (3, Summer):1-24.
- Rindfleisch, Aric, and Jan B Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications", *Journal of Marketing* 61 (October):30-54.
- Robbins, Stephen P (1986), *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, Leroy, Jr, Greg W Marshall, William C Moncief, and Felicia G Lask (2002), "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXII (2):111-119.
- Russ, Frederick A, McNeilly Kevin M, and James M. Comer (1996), "Leadership, Decision Making and Performance of Sales Manager", *A Multi-Level Approach*". *Journal of Personal Selling & Sales Management* XVI (3 Summer):1-15.
- Ryans, Adrian B, and Charles B Weinberg (1995), "Sales Force Management: Integrating Research Advances 1981", in Ben M. In Enis, Keith K. Cox, and Michael P. Mokwa

(ed.), *Marketing Classics: A Selection of Influential Articles*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Scott, William G (1973), *Organization Concepts and analysis*. Belmont, California: Dickenson Publishing Company, Inc.

Shepperd, C. David, Stephen B Castleberry, and Rick E Rednour (1997), "Linking Effective Listening with Salesperson Performance: An Exploratory Investigation", *Journal of Business & Industrial Marketing* 12 (5):315-322.

Shook, Christopher L., David J. Ketchen, G. Tomas M. Hult, and K. Michele Kacmar (2004), "An Assessment of The Use of Structural Equation Modeling in Strategic Management research", *Strategic Management Journal* 25:397-404.

Smith, Kirk, Eli Jones, and Edward Blair (2000), "Managing Salesperson Motivation in a Territory Realignment", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XX (4):215-226.

Snell, Scott A (1992), "Control Theory in Strategic Human Resources Management: The Mediating Effect of Administrative Information", *Academy of Management Journal* 35 (2):292-327.

Spiro, Rosann L, and Barton A Weitz (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research* 27 (February):61-69.

Srivastava, Rajesh, David Strutton, and Lou E Pelton (2001), "The Will to Win: An Investigation of How Sales Managers Can Improve the Quantitative Aspects of Their Sales Force's Effort", *Journal of Marketing THEORY AND PRACTICE* (Spring):11-25.

Stanton, William J, Richard H Buskirk, and Rosann L Spiro (1991), *Management of a Sales Force*. 8th ed. Burr Ridge, Illinois: IRWIN.

Stathakopoulos, Vlasis (1996), "Salesforce Control: A Synthesis of Three Theories", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XVI (2, Spring):1-12.

Steers, Richard M., Richard T. Mowday, and Debra L. Shapiro (2004), "A Thorough Review of "The Future of Work Motivation Theory"", *Academy of Management Review* 29 (3):1-11.

Sujan, Harish (1986), "Smarter Versus harder: An Exploratory Attributional Analysis of salespeople's Motivation", *Journal of Marketing Research* 23 (February):41-49.

Sujan, Harish, Mita Sujan, and James R. Bettman (1988), "Knowledge Structure Differences Between More effective and Less Effective Salespeople", *Journal of Marketing Research* XXV (February):81-86.

Sujan, Harish, Barton A Weitz, and Nirmalya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing* 58 ((July)):39-52.

Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Mita Sujan (1988), "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter", *Journal of Personal Selling & Sales Management* (August):9-19.

Supian, Syuhada (2006), *Perilaku Strategik dan Pengaruh Moderasi Lingkungan dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Disertasi. Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro.

Szymanski, David M (1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept", *Journal of Marketing* 52 (January):64-77.

Thompson, J.D. (1967), *Organization in action*. New York: McGraw-Hill.

Yilmaz, Cengiz (2002), "Salesperson performance and job attitudes revisited: An extended model and effects of potential moderators", *European Journal of Marketing* 36 (11/12):1349-1414.

Zikmund, William G (1994), *Business Research Methods*. 4th ed. USA: The Dryden Press.

