

**STUDI MENGENAI ORIENTASI TENAGA PENJUAL  
PADA PELANGGAN YANG MEMPENGARUHI  
KINERJA TENAGA PENJUAL**

(Studi Kasus Pada Tenaga Penjual PT. Tirta Husada Farma Di Daerah Jawa Tengah)



**Tesis**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
pada program Magister Manajemen Pascasarjana  
Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :**

**Fahmy Sunaryanto, SE  
NIM: C4A006032**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2007**



### *Sertifikasi*

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

Fahmy Sunaryanto

4 September 2007

## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

### **STUDI MENGENAI PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENJUAL BERDASARKAN ORIENTASI TENAGA PENJUAL PADA PELANGGAN**

(Studi Kasus Pada Tenaga Penjual PT. Tirta Husada Farma Di Daerah Jawa  
Tengah)

yang disusun oleh Fahmy Sunaryanto, SE, NIM. C4A006032  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 September 2007  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dra. Hj. Yoestini, MSi.

Drs. Harry Susanto, MMR

Semarang, 4 September 2007  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO:

TIDAK ADA PEKERJAAN BESAR YANG SELESAI, TANPA  
DISERTAI KERJA KERAS DAN DO'A

(Fahmy, 2007)

### PERSEMBAHAN:

BAPAK, Drs. H. SUNARYO SULKHAN, MM.,  
DAN MAMAH Hj, MUSYAROFAH, BBA., TERCINTA, ATAS  
KASIH SAYANG DAN DO'ANYA,  
ISTRIKU, RINA YUNI ARNI, SH., DAN PUTRAKU MUHAMMAD  
ZIDHAN NUR RAHMAN YANG SELALU MEMBERI KASIH  
SAYANG, KESABARAN DAN SEMANGAT UNTUK MAJU SERTA  
KEBERANIAN MENGHADAPI MASA DEPAN

## ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis pengaruh orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Perumusan masalah penelitian yang pertama berangkat dari fenomena bisnis yang tergambar pada PT. Tirta Husada Farma di Jawa Tengah dari tahun 2001-2006, di mana secara keseluruhan performansi pertumbuhan penjualan PT. Tirta Husada Farma menunjukkan adanya penurunan. Kedua berangkat dari kesenjangan penelitian sistem kontrol tenaga penjual, kompetensi tenaga penjual dan orientasi tenaga penjual pada pelanggan dalam menggambarkan kinerja tenaga penjual merujuk pada studi Pettijohn, et.al., (2000; dalam Setiawan, 2003) Churchill et.al., (1985; dalam, Boles et.al.,2000). Oleh sebab itu, permasalahan penelitian ini adalah : bagaimana pengaruh orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual sehingga dapat meningkat sesuai target ? Selanjutnya variabel dan indikator penelitian juga didasarkan pada penelitian terdahulu. Sebuah model telah dikembangkan dan tiga hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab masalah penelitian ini.

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Responden dari penelitian ini berjumlah 108 responden, dimana responden adalah para tenaga penjual PT. Tirta Husada Farma di Jawa Tengah. Alat analisa data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik. Dan selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan adalah positif dan signifikan. Kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan adalah positif dan signifikan. Orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual adalah positif dan signifikan. Implikasi manajerial dan agenda penelitian juga dibahas pada penelitian ini.

**Kata Kunci :** Sistem Kontrol Tenaga Penjual, Kompetensi Tenaga Penjual dan Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan serta Kinerja Tenaga Penjual

## **ABSTRACT**

This research analyzes factors influencing the sales force orientation to customer to sales force performance. The research problems comes from 2 things, the first is comes from field problem identified from data about the condition of PT. Tirta Husada Farma di Jawa Tengah on 2001- 2006 relates to sales grow was decreasing. Therefore, the formula of problem in this research is how to sales in order that sales rich target.. And the second gap research based on previous researches' background for example referring to limitation and instruction for incoming research and also inconsistency of the results of previous researches about sales force control system, sales force competency, sales force orientation to customer, and sales force performance likes studies Pettijohn, et.al., (2000; dalam Setiawan, 2003) Churchill et.al., (1985; dalam, Boles et.al.,2000)). Hereinafter, variable and indicator of this research indicator are also relied on former researches. A model has been developed and three hypotheses have been formulated to answer the problem of this research.

Techniques of sampling applied is census sampling method. The responders in this research are 108 responders, and all responder are the sales force PT. Tirta Husada Farma at Central of Java. Tool of data analysis's used is (Structural Equation Modeling (SEM) using computer program of AMOS 4.01.

The result of data analysis shows that the model developed and the research result can be accepted. Hereinafter, the result proves that there is positive influence of sales force control system to sales force orientation to customer. The influence of sales force competency to sales force orientation to customer is positive and significant. The influence of sales force orientation to customer on sales force performance is positive and significant. Management implication and the future research implication of the finding on discussed.

**Key Words:** Sales Force Control System, Sales Force Competency, Sales Force Orientation to Customer, and Sales Force Performance

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. atas semua rahmat dan hidayah serta karunia cahaya-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul : **“Studi Mengenai Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual Berdasarkan Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan** (Studi Kasus Pada Tenaga Penjual PT. Tirta Husada Farma Di Daerah Jawa Tengah)

Berkenaan dengan penulisan laporan tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak yang telah memungkinkan selesainya penyusunan maupun penyajian laporan tesis ini, kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan semangat dan motivasi selama menempuh studi program Magister Manajemen.
2. Ibu Dra. Hj. Yoestini, MSi. sebagai Pembimbing Utama yang dengan penuh perhatian dan masukan penting selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Harry Susanto, MMR sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, dan saran selama penyusunan tesis ini.

4. Pimpinan PT. Tirta Husada Farma yang telah memberikan kesempatan dan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian pada tenaga penjual PT. Tirta Husada Farma.
5. Para tenaga penjual PT. Tirta Husada Farma yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian ini.
6. Semua teman-teman kuliah MM angkatan 26 Pagi dan Akhir Pekan atas kebersamaan dan keakrabannya selama dibangku kuliah, semoga Allah SWT. membalas kemuliaan dan kebaikan saudara.
7. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penyusunan maupun penyajian laporan tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini mampu memberikan sedikit manfaat dalam pengembangan ilmu bagi akademisi maupun dalam pengembangan aplikasi didunia usaha. Amin.

Semarang, 4 September 2007

Penulis

Fahmy Sunaryanto



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Sertifikasi .....	ii
Halaman Pengesahan Tesis .....	iii
Motto dan Persembahan .....	iv
<i>Abstract</i> .....	v
Abstrak .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xvi
Daftar Rumus .....	xvii
Daftar Lampiran .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	12
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	12
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	12
<b>BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL .....</b>	<b>14</b>
2.1. Penelitian Rujukan .....	14
2.2. Telaah Pustaka .....	25
2.2.1. Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan.....	25
2.2.2. Sistem Kontrol Tenaga Penjual.....	29

2.2.3. Kompetensi Tenaga Penjual.....	33
2.2.4. Kinerja Tenaga Penjual .....	36
2.3. Kerangka Pikir Teoritis.....	38
2.4. Hipotesis .....	39
2.5. Dimensionalisasi Variabel Penelitian .....	40
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
3.1. Pendahuluan.....	45
3.2. Desain Penelitian.....	45
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	46
3.2.1. Jenis Data.....	46
3.2.2. Sumber Data.....	46
3.4. Populasi Penelitian .....	47
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	47
3.6. Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....	48
3.7. Teknik Analisis Data.....	56
3.7.1. Pengembangan Model Teoritis .....	58
3.7.2. Pengembangan Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ).....	58
3.7.3. Konversi Diagram Alur Dalam Persamaan .....	60
3.7.4. Memilih Matriks Input Dan Estimasi Model .....	61
3.7.5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi .....	62
3.7.6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit .....	64
3.7.7. Interpretasi Dan Modifikasi Model .....	67
<b>BAB IV ANALISIS DATA .....</b>	<b>68</b>
4.1. Deskriptif Variabel .....	68
4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian .....	74
4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori .....	75
4.2.2. Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ) .....	75

4.2.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan .....	75
4.2.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi .....	75
4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	77
4.2.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	81
4.2.4.3. Analisis <i>Structural Equation Model</i> .....	84
4.2.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi .....	88
4.2.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> .....	89
4.2.6.1. Evaluasi <i>Univariate Outlier</i> .....	89
4.2.6.2. Evaluasi <i>Multivariate Outlier</i> .....	91
4.2.6.3. Uji Normalitas Data .....	92
4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas .....	93
4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik .....	94
4.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model .....	94
4.3. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> .....	96
4.3.1. Uji <i>Reliability</i> .....	96
4.3.2. <i>Variance Extract</i> .....	96
4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian .....	98
4.4.1. Uji Hipotesis I .....	99
4.4.2. Uji Hipotesis II .....	99
4.4.3. Uji Hipotesis III .....	99

<b>BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....</b>	<b>101</b>
5.1. Ringkasan Penelitian .....	101
5.2. Kesimpulan .....	102
5.2.1. Kesimpulan atas Hipotesis .....	102
5.2.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1 .....	103
5.2.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2 .....	103
5.2.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3 .....	104
5.2.2. Kesimpulan atas Masalah Penelitian .....	105
5.3. Implikasi .....	108
5.3.1. Implikasi Teoritis .....	108
5.3.2. Implikasi Managerial .....	110
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	113
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	115
Daftar Referensi .....	116

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1. Data Pertumbuhan Penjualan PT. Tirta Husada Farma Di Seluruh Cabang Di Jawa Tengah Dari Tahun 2001-2006.....	5
Tabel 2.1. Penelitian Baldauf et.al., (2001).....	14
Tabel 2.2. Penelitian Grant dan Cravens (1999).....	15
Tabel 2.3. Penelitian Piercy et.al., (1997).....	16
Tabel 2.4. Penelitian Setiawan (2003).....	17
Tabel 2.5. Penelitian Shoemaker dan Johlke (2002).....	18
Tabel 2.6. Penelitian Baldauf dan Cravens (2002).....	19
Tabel 2.7. Penelitian Rentz et.al. (2002) .....	20
Tabel 2.8. Penelitian Chaisrakeo dan Speece (2004).....	21
Tabel 2.9. Penelitian William dan Attaway (1996).....	23
Tabel 2.10. Penelitian Schultz dan Good (2000).....	24
Tabel 3.1. Data Populasi Tenaga Penjual Berdasarkan Wilayah Penjualan PT. Tirta Husada Farma Di Daerah Jawa Tengah .....	47
Tabel 3.2. Definisi Operasional variabel dan Indikator Sistem Kontrol Tenaga Penjual.....	49
Tabel 3.3. Definisi Operasional variabel dan Indikator Kompetensi Tenaga Penjual.....	52
Tabel 3.4. Definisi Operasional variabel dan Indikator Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan.....	53
Tabel 3.5. Definisi Operasional variabel dan Indikator Kinerja Tenaga Penjual.....	54
Tabel 3.6. Model Persamaan Struktural.....	60
Tabel 3.7. Model Pengukuran .....	61
Tabel 3.8. Goodness of Fit Index .....	67
Tabel 4.1 Indeks Variabel – Variabel Penelitian .....	70
Tabel 4.2 Kesimpulan Data Deskriptif .....	72

Tabel 4.3	Sample <i>Covarians – Estimates</i> .....	76
Tabel 4.4	Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen .....	79
Tabel 4.5	Hasil <i>Regression Weights</i> Faktor Konfirmatori Kontruk Eksogen .....	80
Tabel 4.6	Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	82
Tabel 4.7	Hasil <i>Regression Weights</i> Faktor Konfirmatori Kontruk Endogen .....	84
Tabel 4.8	Hasil Uji Full Model .....	86
Tabel 4.9	Hasil <i>Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling</i> .....	87
Tabel 4.10	Statistik Deskriptif .....	90
Tabel 4.11	Normalitas Data <i>Assessment of normality (Group number 1)</i> ...	93
Tabel 4.12	<i>Standardized Residual Covariance</i> .....	95
Tabel 4.13	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> .....	97
Tabel 4.14	Kesimpulan Hipotesis .....	100
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis .....	109
Tabel 5.2	Implikasi Manajerial .....	111

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. Kerangka Pikir Teoritis .....	39
Gambar 2.2. Dimensionalisasi Dari Sistem Kontrol Tenaga Penjual .....	41
Gambar 2.3. Dimensionalisasi Dari Kompetensi Tenaga Penjual .....	42
Gambar 2.4. Dimensionalisasi Dari Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan 43	
Gambar 2.5 Dimensionalisasi Dari Kinerja Tenaga Penjual .....	44
Gambar 3.1 Diagram Alur .....	59
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Eksogen .....	78
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen .....	82
Gambar 4.3 Hasil Uji <i>Structural Equation Model</i> .....	85
Gambar 5.1 Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual – Proses 1 .....	106
Gambar 5.2 Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual – Proses 2 .....	107

## DAFTAR RUMUS

	<b>Halaman</b>
Rumus 1. Persamaan SEM.....	61
Rumus 2. Reliability.....	63
Rumus 3. Variance Extracted.....	64



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Data Hasil Kuesioner
- Lampiran 3 Teks Output SEM
- Lampiran 4 Tabel *Chi-Square* ( $X^2$ )
- Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Penelitian kinerja penjualan telah berlangsung lebih dari 75 tahun (Plank dan Greene, 1996). Berbagai model penelitian dirumuskan untuk mencari jawaban atas hubungan aktivitas penjualan dengan kinerja secara menyeluruh. Penelitian Oschin (1919; dalam, Plank dan Greene, 1996) dianggap sebagai peneliti pertama akan konsep manajemen penjualan. Penelitian kinerja penjualan yang dikembangkan oleh Walker et.al., (1977; dalam, Plank dan Greene, 1996) merupakan penelitian pertama dengan mencoba menyusun model yang terintegrasi atas hubungan aktivitas penjualan dengan kinerja secara menyeluruh. Sedangkan studi Churchill et.al.,(1985; dalam, Rentz et.al.,2002) di mana telah melakukan penelitian lebih dari 116 bentuk studi, dianggap sebagai pelopor penelitian atas berbagai ragam variabel yang dianggap memoderating kinerja penjualan.

Argumen Aprianti dan Soesanto (2003) dalam studinya menyatakan bahwa pencapaian kinerja penjualan terbentuk atas kinerja perilaku dan aktivitas yang ditunjukkan oleh tenaga penjual. Kunci dari kinerja perilaku dan aktivitas tenaga penjual adalah strategi penjualan yang mendukung. Dari perspektif peneliti dan praktisi berpendapat bahwa memahami kinerja tenaga penjual adalah penting. Pemahaman yang dimaksud adalah memahami faktor-faktor apa

saja yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjual. Karena tenaga penjual merupakan kunci sukses sebuah organisasi penjualan.

Konsep pemasaran telah mengajarkan bahwa pelanggan merupakan satu-satunya tujuan bagi perusahaan dan tenaga penjualnya. Interaksi antara pelanggan dengan tenaga penjual memainkan peran kunci dalam pencapaian tujuan strategi penjualan jangka pendek, menengah, dan panjang. Konsep manajemen strategi penjualan yang telah mapan menyatakan bahwa kunci kearah sukses jangka panjang terletak pada penjualan berorientasi pelanggan. Boles et.al., (2001) dalam studi hubungan tenaga penjual dengan pelanggan berlatar belakang ritel berpendapat orientasi pelanggan merupakan kunci sukses baik tenaga penjual dan organisasi di masa datang. Perusahaan dan tenaga penjualnya harus makin fokus pada apa yang menjadi harapan dan kebutuhan pelanggan. Aktivitas penjualan berorientasi pelanggan menjadi fokus penting mana kala fokus dan pengelolaan hubungan pelanggan telah menjadi sebuah konsep yang telah mapan dan diyakini oleh banyak peneliti dan praktisi sebagai elemen strategik yang sangat menentukan tercapai dan tidak tercapainya kinerja penjualan secara menyeluruh (Frankwick et.al., 2001; Ferdinand 2004; Grant dan Cravens,1999).

Setiawan (2003) dalam studinya menunjukan salah elemen utama sebagai anteseden tenaga penjual dalam upayanya untuk meningkatkan kinerjanya adalah sistem kontrol manajemen penjualan. Kontrol merupakan bentuk kedewasaan atau kematangan emosional yang terukur secara objektif, kemudian menjadi penting manakala mereka bekerja dengan tingkat kesulitan

tinggi maupun rendah mereka tetap bekerja sesuai acuan prosedur dan peraturan kebijakan organisasional (Baldauf, et.al.,2001). Adanya sebuah anggapan bahwa, sistem kontrol tenaga penjual merupakan kunci solusi strategik atas persoalan dalam manajemen penjualan. Sistem kontrol tenaga penjual menitikberatkan pada kontrol proses berbasis aktivitas yang dilakukan tenaga penjual diharapkan dapat mencapai kinerja yang lebih baik. Bagi seorang tenaga penjual keberadaan kontrol merupakan instrumen penting dalam aktivitas mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajiban mereka (Sunder 2002).

Dewasa ini salah satu hal yang paling penting dalam penelitian topik kunci kearah sukses jangka panjang manajemen tenaga penjual terletak pada kompetensi. Karena kompetensi merupakan bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan tenaga penjual secara berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Bagaimana kinerja ini dicapai akan sangat bergantung pada derajat kompetensi profesionalitas. Karena kompetensi merupakan bentuk kecepatan merespon dan kepekaan seorang tenaga penjual terhadap lingkungannya (Ferdinand 2004). Studi Avkiran (2000) menyatakan bahwa tingkatan kompetensi sering kali menjadi sebuah tujuan dan pencapaian yang diinginkan pada setiap individu maupun organisasi. Demikian halnya pada tenaga penjual bagi mereka pencapaian tujuan adalah memiliki kompetensi yang terbaik. Ini berarti kompetensi menuntut seorang tenaga penjual untuk dapat mengerahkan semua ketrampilan dan kemampuan mereka dalam rangka meningkatkan hasil kinerja yang lebih terbaik.

Penentuan obyek penelitian merupakan sebuah nilai penting dalam setiap penelitian, termasuk dalam penelitian ini. Penentuan obyek penelitian pada

penelitian ini berdasarkan beberapa alasan strategis. *Alasan pertama* adalah merujuk pada sumber literatur yang dipergunakan atau dirujuk pada penelitian ini yaitu studi Setiawan (2003). Jenis obyek pada penelitian Setiawan (2003) dipilih karena dianggap paling sesuai dengan pemodelan yang dirumuskan pada penelitian ini, yaitu pada obyek farmasi. Terlebih penelitian ini merupakan sebuah studi lanjutan dari penelitian tersebut. *Alasan kedua*, pemilihan obyek pada industri farmasi, dilatar belakangi fakta lapangan (Fenomena Bisnis) yang ditemukan pada salah satu perusahaan yaitu PT. Tirta Husada Farma Jawa Tengah. Sebagai salah satu perusahaan distributor farmasi atau Pedagang Besar Farmasi (PBF) yang ada di Indonesia, PT. Tirta Husada Farma memiliki area pemasaran seluruh Jawa Tengah. Permasalahan yang muncul PT. Tirta Husada Farma terlihat pada data pertumbuhan penjualan pada PT. Tirta Husada Farma dari tahun 2001-2006 dapat dilihat pada Tabel 1.1 dibawah ini :

**Tabel 1.1**

**Data Pertumbuhan Penjualan**

**PT. Tirta Husada Farma Di Seluruh Cabang Di Jawa Tengah  
Tahun 2001-2006**

<b>Tahun</b>	<b>Volume Penjualan (Jutaan Rp)</b>	<b>Prosentase Pertumbuhan (%)</b>
2001	1.017	0
2002	1.147	12,8
2003	1.123	(2,1)
2004	1.186	5,6
2005	1.112	(6,2)
2006	1.009	(9,3)

Sumber : PT. Tirta Husada Farma (2007)

Dari data diatas dapat dilihat secara keseluruhan penjualan PT. Tirta Husada Farma dari 2001-2006 hanya tahun 2002 yang meningkatkan terbesar dalam enam tahun terakhir yaitu 12,8 persen. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah performasi pertumbuhan penjualan PT. Tirta Husada Farma pada seluruh cabang di Jawa Tengah bahkan tahun 2005 sampai tahun 2006 cenderung menurun.

Merujuk apa yang telah diungkapkan Ferdinand (2006) apabila terjadi satu kondisi yang diakibatkan oleh persoalan di mana perusahaan tidak mampu mencapai target penjualan mereka, maka kunci atas solusi tersebut adalah memposisikan tenaga penjual sebagai barometer pengukuran dan mengembangkan sebuah kerangka model berpikir pada pengembangan potensi

strategis tenaga penjual. Baldauf et.al.,(2001) menambahkan bahwa kunci masuk dan keluar dari kesulitan yang dihadapi hampir sebagian besar perusahaan atas penurunan dan ketidaktercapainya target penjualan mereka adalah tenaga penjual. Pengembangan model dengan mengangkat konstruk sistem kontrol, kompetensi dan orientasi tenaga penjual pada pelanggan sebagai anteseden dari pengukuran kinerja tenaga penjual adalah pilihan yang disarankan oleh beberapa peneliti terdahulu. Terlebih penelitian ini menemukan beberapa gaps penelitian penting dari penelitian terdahulu yang sekiranya dapat menjadi rujukan penting dalam merumuskan permasalahan penelitian, selain merujuk pada *company problems* PT. Tirta Husada Farma Semarang.

Kesenjangan penelitian sistem kontrol tenaga penjual didasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pettijohn, et.al.,(2000; dalam Setiawan, 2003) dimana, mereka menemukan indikasi bahwa, masih banyak manajer penjualan yang mengalami kesulitan dalam mengembangkan dan mengontrol kinerja tenaga penjual mereka. Setiawan (2003) dalam studinya melihat bahwa masih terdapat perbedaan cara pandang para manajer penjualan dalam upaya mengontrol tenaga penjualnya. Masih adanya anggapan bahwa pengembangan *Traditional Approach to Strategic Control* pada aktivitas tenaga penjual dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual memberikan hasil yang lebih baik dari pendekatan manapun (Leigh dan McGraw,1989; dalam Setiawan,2003). Elemen inti dari *Traditional Approach to Strategic Control* seperti hukuman atau sanksi masih dipandang sebagai alat atau sarana yang paling tepat dalam sistem kontrol tenaga penjual. Kondisi ini pula yang masih

ditemukan oleh Piercy et.al., (2001) pada penelitiannya. Meskipun penelitian sistem kontrol tenaga penjual masih terus dikembangkan untuk mendapatkan permodelan yang terbaik oleh beberapa peneliti seperti Challagalla dan Shervani (1996); Kohli et.al.,(1998) telah berupaya mengembangkan suatu bentuk penelitian yang menggunakan *Modern Approach to Strategic Control* seperti, pendekatan orientasi pengawas pada aktivitas, kemampuan dan hasil akhir, rekan kerja serta umpan balik positif dari supervisor dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Namun pada bagian akhir penelitian tersebut, para peneliti merasa belum puas akan hasilnya dan mengharapkan adanya pengembangan bentuk penelitian yang sama, tetapi dengan pendekatan yang berbeda dimasa yang akan datang. Sistem kontrol tenaga penjual menjadi penting manakala dianggap oleh Grant dan Cravens (1999) sebagai salah satu kunci menciptakan orientasi tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual serta efektivitas organisasi. Oleh sebab itu, topik penelitian pada sistem kontrol tenaga penjual merupakan sebuah studi yang layak untuk dilanjutkan pada penelitian-penelitian akan datang.

Studi kompetensi menurut Ferdinand (2004) menjadi penting. Karena pengembangan tenaga penjual adalah salah satu fokus strategik untuk meningkatkan kinerja penjualan. Pengembangan kompetensi profesional atas sikap dan perilaku serta budaya kerja setiap individu untuk maju dan berkembang merupakan portofolio kompetensi yang harus ada pada setiap tenaga penjual. Namun pada penelitian kompetensi menunjukan fakta gaps berbeda. Secara teori apa yang diungkapkan dan disetujui oleh berbagai literatur



manajemen pemasaran dan penjualan jelas menunjukkan bahwa kompetensi adalah elemen penting dalam praktek tenaga penjual (Ferdinand,2004). Namun fakta penelitian menunjukkan adanya beberapa penelitian yang gagal seperti pada studi Churchill et.al.,(1985; dalam, Boles et.al.,2000) yang gagal membuktikan kebenaran teori tersebut, berdasarkan model Walker et.al.,(1977; dalam, Boles et.al.,2000). Studi Rentz et.al.,(2002) telah mendekati kebenaran indikator yang membentuk kompetensi sebagai variabel laten. Namun dalam mengidentifikasi dan mencari dukungan empiris atas studi dampak strategis kompetensi ternyata model penelitian Rentz et.al.,(2002) masih belum dapat memberi penjelasan hubungan kompetensi atas dampak strategisnya. Hal ini juga telah diupayakan oleh Plank dan Greene (1996) pada model penelitian mereka. Meskipun diduga strategis kompetensi akan sangat berpengaruh pada perilaku tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual, namun merujuk pada fakta saat itu, mereka melihat bahwa penelitian akan dampak strategis kompetensi masih jauh dari harapan para peneliti. Merujuk dari gaps tersebut di atas maka pemilihan kompetensi tenaga penjual sangat layak diagendakan dalam penelitian ini untuk dapat disusun model penelitian yang terintegrasi dengan konstruk-konstruk lain dalam kerangka manajemen penjualan.

Kesenjangan penelitian orientasi tenaga penjual pada pelanggan (*customer orientation*) muncul berdasarkan perbedaan antara teori dalam literatur pemasaran dengan praktek di lapangan (Keillor et.al.,2000). Di mana teori yang ada menunjukkan bahwa hubungan atau interaksi yang baik antara pembeli dan penjual merupakan hal yang penting. Dan diakui sebagai faktor

yang dapat mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh. Namun fakta lain muncul dari beberapa peneliti yang beranggapan bahwa tidak ada sebuah penjelasan yang didukung secara empiris yang mampu menjelaskan, bahwa orientasi pada pelanggan akan mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual. Menurut Wren dan Simpson (1996) mengidentifikasi faktor anteseden dari orientasi tenaga penjual pada pelanggan dan dampak strategisnya merupakan gaps yang terus menarik perhatian. Meskipun Grant dan Cravens (1999) dalam studinya telah mencoba merumuskan sebuah permodelan yang mengintegrasikan konsep manajemen penjualan, dimana salah satu konstruk permodelannya mengangkat tema orientasi tenaga penjual pada pelanggan dan memposisikan sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja. Namun pada akhir studinya Grant dan Cravens (1999) menyimpulkan bahwa orientasi pada pelanggan pada penelitian mereka meninggalkan banyak pertanyaan. Ketidakjelasan faktor anteseden dari orientasi tenaga penjual pada pelanggan dan lemahnya dukungan empiris menjadi perhatian pada studi Keillor et.al.,(2000). Namun sangat disayangkan hasil penelitian Keillor et.al.,(2000) malah membuat penelitian akan dampak strategis orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja semakin tidak jelas. Oleh sebab itu, penelitian ini memposisikan studi pada pengembangan model yang mampu mengintegrasikan dan menjelaskan mekanisme proses pembentukan dan dampak strategis yang ditimbulkan orientasi tenaga penjual pada pelanggan.

Kinerja tenaga penjual merupakan sebuah topik penelitian yang terus menerus menarik perhatian para peneliti dan praktisi, sehingga tidak berlebihan

apabila penelitian dewasa ini dan akan datang terus mengagendakan topik ini dalam setiap studi. Salah satu alasan yang mendasar mengapa terus ada penelitian akan kinerja tenaga penjual, bersumber pada gaps pada penelitian Grant dan Cravens (1999) yang mengkritisi hasil empiris penelitian Babakus et.al.,(1996) akan kinerja tenaga penjual. Grant dan Cravens (1999) dalam kritiknya berpendapat walaupun harus diakui penelitian Babakus et.al.,(1996) telah mendekati kebenaran dalam membuktikan secara empiris hubungan kinerja tenaga penjual dengan efektivitas organisasi penjual melalui model integrasi yang mereka rumuskan. Namun dalam kritiknya Grant dan Cravens (1999) terungkap bahwa Babakus et.al.,(1996) dinilai gagal dalam arti masih lemah dan diperlukan studi empiris lanjutan. Kelemahan tersebut didasarkan pada ketidak jelasan faktor-faktor yang diposisikan sebagai anteseden dari kinerja tenaga penjual. Terlebih fakta lain memperlihatkan tidak adanya kejelasan akan mekanisme dan proses terbentuknya kinerja tenaga penjual. Demikian halnya pada penelitian Baldauf et.al., (2001) mengisyaratkan dukungan penelitian masih dibutuhkan sebagai dasar pondasi yang kokok atas konsep kinerja tenaga penjual serta apa dan bagaimana dampak strategisnya.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Fenomena bisnis yang tergambar pada Tabel 1.1. memperlihatkan betapa kurang sehatnya PT. Tirta Husada Farma di Jawa Tengah, di mana secara keseluruhan performansi pertumbuhan penjualan PT. PT. Tirta Husada Farma dari 2005-2006 menunjukkan adanya penurunan. Research gaps penelitian

sistem kontrol tenaga penjual didasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pettijohn, et.al., (2000; dalam Setiawan, 2003) dimana, masih adanya anggapan bahwa pengembangan *Traditional Approach to Strategic Control* lebih baik dari pendekatan *Modern Approach to Strategic Control*. Secara teori menunjukkan bahwa kompetensi dan tenaga penjual berorientasi pada pelanggan adalah elemen penting dalam praktek tenaga penjual. Namun penelitian yang dikembang oleh Churchill et.al., (1985; dalam, Boles et.al.,2000) gagal membuktikan kebenaran teori tersebut. Permasalahan penelitian ini adalah : *bagaimana pengaruh orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual sehingga dapat meningkat sesuai target.*

Berdasarkan permasalahan penelitian tersebut maka dapat dirumusan pertanyaan penelitian sebagai berikut;

1. Apakah terdapat pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan?
2. Apakah terdapat pengaruh kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan?
3. Apakah terdapat pengaruh orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual?

### **I.3. Tujuan dan kegunaan penelitian**

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

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah model konseptual mengenai faktor-faktor anteseden yang mempengaruhi orientasi tenaga penjual pada pelanggan untuk menghasilkan kinerja tenaga penjual yang sesuai target.

Kemudian tujuan penelitian dijabarkan lebih lanjut bertujuan untuk menjawab atas pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan.
3. Menganalisis pengaruh orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

##### **1.3.2.1. Bagi Peneliti dan Akademisi**

Kajian ini memberikan sebuah permodelan dan konseptual yang berfungsi melengkapi dan memberikan justifikasi baru untuk memperkuat penelitian terdahulu dan akan datang akan konsep kinerja tenaga penjual. Pada sisi lain penelitian ini bisa dipandang sebagai usaha lain dalam memperkecil adanya gaps dari penelitian sebelumnya atas anteseden kinerja tenaga penjual dan dampak strategisnya bagi kinerja perusahaan secara menyeluruh.

### **1.3.2.2. Bagi Para Pengambil Keputusan**

Manajemen penjualan merupakan topik klasik dan penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Mengelola tenaga penjual dan selanjutnya memobilitas mereka untuk tujuan-tujuan yang hendak dicapai merupakan tugas dan pekerjaan yang paling kompleks bagi seorang manajer penjualan. Penelitian ini bertujuan dan diharapkan memberikan gambaran dan sebuah penjelasan sederhana bahwa konseptual dan permodelan kinerja tenaga penjual. Adanya sebuah harapan ke depan, bahwa apa yang telah ditemukan dan dituangkan dalam implikasi manajerial dapat menjadi sebuah alternatif dan solusi strategi atas pengelolaan tenaga penjual.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Penelitian Rujukan

##### 2.1.1. Penelitian Baldauf et.al.,(2001)

Penelitian ini menemukan adanya gap penelitian dan fenomena lapangan yang menunjukkan bahwa suatu organisasi membutuhkan sebuah sistem yang mampu mengendalikan setiap aktivitas anggota organisasi. Berikut ini rangkuman penelitian ini.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Baldauf et.al.,(2001)**

<b>Nama Peneliti</b>	Baldauf Artur , W. David , Cravens , and Piercy F. Nigel
<b>Tahun dan Judul Jurnal</b>	(2001) , Examining Business Strategy , Sales Management , and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness “ , <b>Journal of Personal Selling &amp; Sales Management</b> , Vol. XXI , No. 2 , pp. 109-122
<b>Masalah Penelitian</b>	Penelitian ini menemukan adanya gap penelitian dan fenomena lapangan yang menunjukkan bahwa ketidak jelasan anteseden dan dampak strategis manajemen tenaga penjual menjadi dasar penelitian ini untuk merumuskan sebuah jawaban dengan model integrasi yang diajukan pada strategi kontrol, rancangan wilayah penjualan, dan orientasi stratejik perusahaan konseptualisasikan sebagai anteseden atas kinerja personil penjualan dan keefektifan organisasi penjualan.
<b>Metode Penelitian</b>	Analisis data menggunakan SEM
<b>Permodelan</b>	<pre>graph TD; CSO[Company Strategic Orientation] --&gt; SBP[Salespersons Behavioral Performance]; CSO --&gt; SOP[Salesperson Outcome Performance]; CSO --&gt; SOE[Sales Organization Effectiveness]; SMC[Sales Manager Behavior Control] --&gt; SBP; SMC --&gt; SOP; SMC --&gt; SOE; STD[Sales Territory Design] --&gt; SBP; STD --&gt; SOP; STD --&gt; SOE; SBP --&gt; SOP; SOP --&gt; SOE;</pre>

<b>Temuan Dan Kesimpulan</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa menekankan pentingnya penelitian sebelumnya dalam peran kontrol atas kinerja perilaku dalam mendukung kinerja hasil dan oleh karenanya menggunakan dampak yang tidak langsung, namun memiliki pengaruh yang positif terhadap keefektifan, sebagaimana halnya pentingnya kepuasan terhadap rancangan wilayah penjualan dalam menyediakan kesempatan bagi personil penjualan untuk memainkan aktifitas yang baik.
<b>Sumber bagi Penelitian ini</b>	Sistem kontrol tenaga penjual, kinerja perilaku dan kinerja hasil tenaga penjual

### 2.1.2. Penelitian Grant dan Cravens (1999)

Tujuan penelitian Grant dan Cravens (1999) adalah salah satu alasan yang mendasar mengapa terus ada penelitian akan kinerja tenaga penjual, bersumber pada hasil empiris penelitian Babakus et.al.,(1996) akan kinerja tenaga penjual. Berikut ini rangkuman penelitian ini.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Grant dan Cravens (1999)**

<b>Nama Peneliti</b>	Grant, Kent, and., David W. Cravens
<b>Tahun dan Judul Jurnal</b>	(1999) " Examining the antecedents of sales organizational effectiveness; an Australian study ", <b>European Journal of Marketing</b> , Vol.33. No.9/10,.,p.945-957
<b>Masalah Penelitian</b>	salah satu alasan yang mendasar mengapa terus ada penelitian akan kinerja tenaga penjual, bersumber pada hasil empiris penelitian Babakus et.al.,(1996) akan kinerja tenaga penjual. Dimana penelitian Babakus et.al.,(1996) dianggap gagal dalam merumuskan dan menjelaskan anteseden dari kinerja tenaga penjual.



<b>Metode Penelitian</b>	Analisis data menggunakan Regresi berganda
<b>Permodelan</b>	<pre> graph LR     SM[Sales Manager - Sales Management Control]     SF[Sales Force - Customer relationships strategy - Organization Commitment]     SOE[Sales Organizational effectiveness]     SM --&gt; SOE     SF --&gt; SOE     SM &lt;--&gt; SF </pre>
<b>Temuan Dan Kesimpulan</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kontrol dan design wilayah berpengaruh atas kinerja tenaga penjual, komitmen organisasi dan kinerja. Demikian halnya peran manajer penjual dan tenaga penjual sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi penjualan.
<b>Sumber Bagi Penelitian Ini</b>	Sistem kontrol tenaga penjual, dan kinerja tenaga penjual.

### 2.1.3. Penelitian Piercy et.al., (1997)

Tujuan penelitian ini adalah karakteristik tenaga penjual, manajemen kontrol, rancangan wilayah penjualan merupakan pilihan strategi yang terbaik dan tepat terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Berikut ini rangkuman penelitian ini.

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Piercy et.al., (1997)**

<b>Nama Peneliti</b>	Piercy, Nigel F., David W. Cravens., and, Neil A. Morgan
<b>Tahun dan Judul Jurnal</b>	(1997), " Source of effectiveness in the business to business sales organization" , <b>Journal of Marketing Practice; Applied Marketing Science</b> , Vol. 3 No.1 p.43-69
<b>Masalah Penelitian</b>	Beberapa studi empiris telah melakukan investigasi yang lebih luas, dimana organisasi secara aktual mempergunakan orientasi nilai pada pelanggan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, tetapi beberapa penelitian yang dilakukan gagal menemukan dukungan empiris, khususnya yang terkait dengan karakteristik tenaga penjual, manajemen kontrol, rancangan wilayah penjualan, dan kinerja perilaku dan hasil, serta efektivitas organisasi .

<b>Metode Penelitian</b>	Analisis data menggunakan SEM
<b>Permodelan</b>	<pre> graph TD     SMC[Sales Management Control] --&gt; SPC[Sales person Characteristics]     SMC --&gt; SFBP[Sales Force Behavior Performance]     SMC --&gt; SFO[Sales Force Outcome Performance]     SPC --&gt; SFBP     SFBP --&gt; SFO     SFO --&gt; SOE[Sales Organization Effectiveness]     SOD[Sales Organization Design] --&gt; SPC     SOD --&gt; SFBP     SOD --&gt; SFO </pre>
<b>Temuan Dan Kesimpulan</b>	Penelitian ini menyimpulkan bahwa karakteristik tenaga penjual, manajemen kontrol, rancangan wilayah penjualan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perilaku dan hasil, serta efektivitas organisasi.
<b>Sumber Bagi Penelitian Ini</b>	Kontrol tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual

#### 2.1.4. Penelitian Setiawan (2003)

Studi Setiawan (2003) menjabarkan interaksi antara manajemen kontrol dan aktivitas tenaga penjualan serta kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini menunjukkan peran penting manajemen kontrol dan aktivitas tenaga penjualan dan aktivitas tenaga penjualan terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan, secara ringkas rangkuman penelitian tersebut tercantum dalam Tabel 2.4 dibawah ini:

**Tabel 2.4**  
**Penelitian Setiawan (2003)**

<b>Nama Peneliti</b>	Setiawan, Andi
<b>Tahun dan Judul Jurnal</b>	((2003), " Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan ", <b>Jurnal Sains Penjualan Indonesia</b> , Volume II, Nomor 1, p.

	33-52
<b>Masalah Penelitian</b>	Penelitian ini mengembangkan sebuah permodelan dan pengukuran dengan memformulasikan sistem kontrol tenaga penjualan, aktivitas tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan
<b>Metode Penelitian</b>	SEM dengan Amos
<b>Permodelan</b>	<pre> graph TD     A([Sistem Kontrol Tenaga Penjualan]) --&gt; B([Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan])     A --&gt; C([Kinerja Tenaga Penjualan])     B --&gt; C </pre>
<b>Temuan Dan Kesimpulan</b>	Penelitian ini merumuskan bahwa aktivitas tenaga penjualan berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan
<b>Sumber Bagi Penelitian Ini</b>	Kontrol tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual

### 2.1.5. Penelitian Shoemaker dan Johlke (2002)

Tujuan penelitian ini adalah merumuskan sebuah permodelan untuk melakukan pengukuran Penelitian ini akan menunjukkan model kompetensi menjual pada literatur kinerja penjualan. Berikut ini rangkuman penelitian ini.

**Tabel 2.5**  
**Penelitian Shoemaker dan Johlke (2002)**

<b>Nama Peneliti</b>	Shoemaker, Mary A., and., Mark C. Johlke
<b>Tahun dan Judul Jurnal</b>	(2002) " An Examination of the antecedents of a crucial selling skill: asking Questions ", <b>Journal of Managerial Issues</b> , Vol. XIV, No. 1p. 118-131
<b>Masalah Penelitian</b>	Beberapa kritikan muncul dari perbedaan pemahaman dan pengukuran kompetensi. Beberapa studi empiris telah melakukan investigasi tetapi beberapa penelitian yang dilakukan gagal menemukan dukungan empiris. Oleh karena itu gaps studi ini adalah untuk menjelaskan penelitian dengan menyediakan keseluruhan pengukuran ketrampilan penjualan. Penelitian ini akan menunjukkan model ketrampilan menjual pada literatur

	kinerja penjualan dan akan melaporkan pada pengembangan.
<b>Metode Penelitian</b>	Analisis data menggunakan SEM dengan Lisrel
<b>Permodelan</b>	<pre> graph LR     SE([Sales Experience]) --&gt; AS([Adaptive Selling])     SE --&gt; PK([Product Knowledge])     SE --&gt; FK([Firm Knowledge])     SE --&gt; CK([Competitor Knowledge])     ST([Sales Training]) --&gt; AS     ST --&gt; PK     ST --&gt; FK     ST --&gt; CK     AS --&gt; QS([Questioning Skill])     PK --&gt; QS     FK --&gt; QS     CK --&gt; QS </pre>
<b>Temuan Dan Kesimpulan</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa fokus pada model kompetensi penjualan dipengaruhi oleh karakteristik tenaga penjual yang meliputi pengalaman dan pembelajaran
<b>Sumber Bagi Penelitian Ini</b>	Kompetensi tenaga penjual

### 2.1.6. Penelitian Baldauf dan Cravens (2002)

Tujuan penelitian ini adalah memberikan dasar rujukan penting pada studi ini, dimana permodelan yang mereka rumuskan memberikan justifikasi penting akan pengukuran kinerja perilaku tenaga penjual merupakan penentu utama atas kinerja yang dihasilkan tenaga penjual dan organisasi penjualan yang efektif. Berikut ini rangkuman penelitian ini.

**Tabel 2.6**  
**Penelitian Baldauf dan Cravens (2002)**

<b>Nama Peneliti</b>	Baldauf, Artur., and David W. Cravens
<b>Tahun dan Judul Jurnal</b>	(2002), "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships ", <b>European Journal of Marketing</b> , Vol.36 No.11/12 p.1367-1388
<b>Masalah Penelitian</b>	Meskipun telah banyak penelitian tentang kinerja tenaga penjual dengan segala macam keragamannya. Namun berdasarkan pengetahuan mereka, sampai saat ini belum ada peneliti yang secara tepat mengukur kinerja tenaga penjual.
<b>Metode Penelitian</b>	Analisis data menggunakan SEM dengan Lisrel
<b>Permodelan</b>	<pre> graph LR     SBP[Salesperson Behavior Performance ■ Use of technical knowledge] --&gt; OC[Out Comes ■ Out Comes Performance ■ Sales Organization Effectiveness]     M[Moderators ■ Salesperson capabilities ■ Type of Product] --&gt;  moderates  SBP     </pre>
<b>Temuan Dan Kesimpulan</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan dibangun berdasarkan kinerja perilaku tenaga penjual. Hubungan antara kinerja perilaku tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi penjualan dimoderating oleh kapabilitas tenaga penjual, tipe produk dan pertumbuhan industri.
<b>Sumber Bagi Penelitian Ini</b>	Kompetensi tenaga penjual, orientasi tenaga penjual pada pelanggan dan kinerja tenaga penjual.

### 2.1.7. Penelitian Rentz et.al. (2002)

Penelitian Rentz et.al. (2002) berpendapat bahwa keinginan yang kuat dari seorang tenaga penjual untuk mempersiapkan diri mereka terhadap tugas

yang harus mereka lakukan dan pencapaian kinerja yang optimal sesuai dengan target yang mereka harapkan. Berikut ini rangkuman penelitian ini.

**Tabel 2.7**  
**Penelitian Rentz et.al. (2002)**

<b>Nama Peneliti</b>	Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd.
<b>Tahun dan Judul Jurnal</b>	(2002), "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation", <b>Journal of Personal Selling and Sales Management</b> , Vol. XXII, No.1 (Winter), p.13-21.
<b>Masalah Penelitian</b>	Masalah penelitian adalah untuk menjelaskan penelitian dengan menyediakan keseluruhan pengukuran ketrampilan penjualan. studi akan menunjukkan model tiga komponen ketrampilan menjual pada literatur kinerja penjualan dan akan melaporkan pada pengembangan dan validasi skala ini. Kemudian akan menunjukkan hubungan antara ketrampilan penjualan dan kinerja penjualan dan mendiskusikan bagaimana pengukuran ini dapat digunakan di dalam pemilihan ini, pelatihan, dan motivasi tenaga penjual.
<b>Metode Penelitian</b>	Analisis data menggunakan SEM dengan Lisrel.
<b>Permodelan</b>	<pre> graph TD     IS[Interpersonal skill] &lt;--&gt; TS[Technical skills]     TS &lt;--&gt; SS[Salesmanship skill]     IS --&gt; SSk[Selling Skill]     TS --&gt; SSk     SS --&gt; SSk     SSk --&gt; SFP[Sales Force Performance]     </pre>
<b>Temuan Dan Kesimpulan</b>	Pada studi Rentz et.al. (2002) menunjukkan bahwa terdapat keharusan seorang tenaga penjual mampu menghadapi segala kondisi dan situasi penjualan. Fakta tersebut menjabarkan bahwa aspek keahlian tenaga penjual dalam aktivitas penjualan dituntut untuk dimiliki dan terdapat pada diri tenaga penjual. Lebih lanjut Rentz et.al. (2002), mempertegas bahwa aspek keahlian tenaga penjual dalam aktivitas penjualan disini adalah konstruk utama

	atas pencapaian tertinggi sebuah kinerja penjualan yang diharapkan.
<b>Sumber Bagi Penelitian Ini</b>	kompetensi dan kinerja tenaga penjual.

#### **2.1.8. Penelitian Chairakeo dan Speece (2004)**

Penelitian Chairakeo dan Speece (2004) berpendapat bahwa keinginan yang kuat dari seorang tenaga penjual untuk mempersiapkan diri mereka terhadap tugas yang harus mereka lakukan dan pencapaian kinerja yang optimal sesuai dengan target yang mereka harapkan. Berikut ini rangkuman penelitian ini.

**Tabel 2.8**  
**Penelitian Chairakeo dan Speece (2004)**

<b>Nama Peneliti</b>	Chairakeo, Sunamta., and., Mark Speece
<b>Tahun dan Judul Jurnal</b>	(2004), " Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation; a qualitative research approach ", <b>Journal of Business &amp; Industrial Marketing</b> , Vol. 19, p. 267-282
<b>Masalah Penelitian</b>	Masalah penelitian adalah untuk menjelaskan penelitian dengan menyediakan keseluruhan pengukuran kompetensi. studi akan menunjukkan model kompetensi menjual pada literatur kinerja penjualan. Kemudian akan menunjukkan hubungan antara kompetensi tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual.
<b>Metode Penelitian</b>	Analisis data menggunakan SEM dengan Lisrel.
<b>Permodelan</b>	<pre> graph LR     NC((National Culture)) --&gt; IC((Intercultural Communication))     NC --&gt; SPSO((Sales Person PSO))     IC --&gt; SPSA((Sales Person PSA))     SPSO --&gt; SPSA     SPSA --&gt; SPSO     OC((Organization Culture)) --&gt; SPSA     </pre>
<b>Temuan Dan Kesimpulan</b>	Hasil menunjukkan bahwa terdapat keharusan seorang tenaga penjual mampu menghadapi segala kondisi dan situasi penjualan. Fakta tersebut menjabarkan bahwa aspek kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan dituntut untuk dimiliki dan terdapat pada diri tenaga penjual. Lebih lanjut mempertegas bahwa aspek kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan disini adalah konstruk utama atas pencapaian tertinggi sebuah kinerja penjualan yang diharapkan.
<b>Sumber</b>	Kompetensi dan kinerja tenaga penjual.



<b>Bagi Penelitian Ini</b>	
----------------------------	--

### 2.1.9. Penelitian William dan Attaway (1996)

Tujuan penelitian ini adalah memberikan dasar rujukan penting dimana paradigma hubungan pemasaran yang berfokus pelanggan dan nilai yang terdapat dalam interaksi penjualan. Berikut ini rangkuman penelitian ini.

**Tabel 2.9**  
**Penelitian William dan Attaway (1996)**

<b>Nama Peneliti</b>	Williams, Michael R., and Jill S. Attaway
<b>Tahun dan Judul Jurnal</b>	(1996), "Exploring Salesperson, Customer Orientation as a Mediator of Organization Culture, Influence on Buyer-Seller Relationships ", <b>Journal of Personal selling and Sales Management</b> , Vol. XVI, No.4, (Fall),p.33-52
<b>Masalah Penelitian</b>	Terdapatnya gaps penelitian dan fenomena bisnis terkait dengan pengukuran hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Gaps muncul didasarkan adanya perbedaan antara teori dan praktek di lapangan, sehingga mendorong peneliti untuk meneliti lebih lanjut.
<b>Metode Penelitian</b>	Analisis data menggunakan Regresi berganda
<b>Permodelan</b>	<pre> graph LR     A([Buying Firm's Organizational Culture]) --&gt; B([Salesperson's Customer Oriented Behavior])     A --&gt; C([Development Of Buyer-Seller Relationship])     D([Selling Firm's Organizational Culture]) --&gt; B     D --&gt; C     B --&gt; C </pre>

<b>Temuan Dan Kesimpulan</b>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, orientasi tenaga penjual pada pelanggan dan mengembangkan hubungan pembeli dan penjual memiliki ikatan yang kuat. Orientasi penjual pada pelanggan sebagai wujud dari perilaku tenaga penjual secara signifikan dibentuk oleh budaya pembelian dan budaya penjualan organisasi.
<b>Sumber Bagi Penelitian Ini</b>	Orientasi tenaga penjual pada pelanggan

#### 2.1.10. Penelitian Schultz dan Good (2000)

Nilai yang terkandung dari hubungan jangka panjang menjadi makin berkembang luas dan mencakup banyak konsep yang telah ada dalam ilmu pemasaran. Penelitian ini mengungkap betapa pentingnya konsep orientasi tenaga penjual. Berikut ini rangkuman penelitian ini.

**Tabel 2.10**  
**Penelitian Schultz dan Good (2000)**

<b>Nama Peneliti</b>	Schultz, Roberta J., and., David J. Good
<b>Tahun dan Judul Jurnal</b>	(2000), " Impact of the consideration of future sales consequences and customer-orientation selling on long-term buyer-seller relationships", <b>Journal of Business &amp; Industrial Marketing</b> , Vol. 15, p.200-215
<b>Masalah Penelitian</b>	Gaps bagaimana mengidentifikasi sebuah pengukuran yang tepat atas karakteristik sukses yang harus dimiliki oleh tenaga penjual. Lebih jauh penelitian ke depan dibutuhkan untuk mengukur keterkaitan karakteristik tenaga penjual terhadap hubungan pembeli dan penjual.
<b>Metode Penelitian</b>	Analisis data menggunakan regresi berganda

<b>Permodelan</b>	<pre> graph LR     A[Customer Oriented Selling] --&gt; C[Long-Term Relationship Orientation]     B[Consideration Of Future Sales Consequences] --&gt; C     C --&gt; D[Preference for long term Compensation] </pre>
<b>Temuan Dan Kesimpulan</b>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan penjualan berorientasi tenaga penjual pada pelanggan dan pertimbangan masa depan penjualan terhadap orientasi hubungan jangka panjang adalah positif. Orientasi hubungan jangka panjang terhadap nilai kompensasi jangka panjang.</p>
<b>Sumber Bagi Penelitian Ini</b>	<p>Orientasi tenaga penjual pada pelanggan</p>

## 2.2. Telaah Pustaka

### 2.2.1. Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan

Penelitian Willett dan Pennintong (1966; dalam Wren dan Simpson, 1996) merupakan peneliti pertama yang mengemukakan konsep hubungan pembeli dan penjual. Meskipun belum banyak yang dapat dijelaskan dan ditemukan pada penelitian tersebut, tapi terdapat beberapa catatan penting yang menjadi dasar para peneliti setelah mereka. Catatan tersebut menggaris bawahi empat faktor penting dalam penelitian hubungan pembeli dan penjual, yaitu faktor pertama adalah dari diri tenaga penjual, faktor kedua adalah dari diri pembeli, faktor ketiga adalah yang timbul dari interaksi yang terjadi dan faktor keempat kinerja sebagai hasil dari hubungan / interaksi. Kemudian empat faktor tersebut yang

paling krusial adalah faktor yang timbul dari interaksi yang terjadi (pembeli dan penjual). Boles et.al., (2001) dalam studinya telah membenarkan asumsi tersebut bahwa faktor interaksi yang dewasa ini dikenal dengan konsep orientasi tenaga penjual pada pelanggan adalah elemen penting.

Konsep orientasi tenaga penjual pada pelanggan dikembangkan oleh Grant dan Cravens (1999) sebagai unsur yang harus dimiliki tenaga penjual dalam aktivitas dan perilaku penjualan mereka. Konsep ini muncul dari pengembangan konsep orientasi aktivitas penjualan para tenaga penjual terhadap pelanggan (*salesperson's selling orientation customer orientation (SOCO)*), yang dikembangkan pengukurannya oleh Saxe dan Weitz (1982; dalam, Boles et.al.,2001). Menurut Scuhultz dan Good (2000) menyatakan bahwa memahami kinerja tenaga penjual adalah sesuatu yang penting, namun lebih penting adalah memahami apa yang menjadi kunci dalam mempertahankan dan mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan. Karena pemahaman dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan merupakan sebuah keputusan jangka panjang yang sangat tepat. Hasil temuan mereka menunjukkan bahwa menjaga hubungan pemasaran akan memberikan banyak manfaat bagi tenaga penjual dan organisasi, tidak hanya sekedar profit saja. Apa yang diungkapkan oleh Boles et.al.,(1997) sebuah ungkapan sederhana namun sangat bijak bahwa;

*“The importance of building customer relationship is apparent when one considers that it is much more costly to get new customers than to keep existing ones. In addition, often purchase more than new customer”.*

Hal sama dikemukakan oleh Williams dan Attaway (1996) mengatakan bahwa interaksi pembeli dan penjual yang baik akan memunculkan keyakinan antara kedua belah pihak. Dan dari keyakinan tersebut akan memberikan manfaat yang besar yaitu kekuatan untuk bertahan dan keuntungan bagi organisasi. Namun implikasi orientasi tenaga penjual pada pelanggan bukan sesuatu yang mudah di lapangan, namun meskipun tidak mudah bukan berarti tidak bisa diwujudkan. Untuk membangun orientasi tenaga penjual pada pelanggan, setiap tenaga penjual dan organisasi harus mampu menjabarkan tiga syarat utama sebagai bentuk ikatan yang akan mempererat hubungan pembeli dan penjual, yaitu orientasi pada pelanggan, adaptabilitas dalam proses menjual, dan orientasi melayani (Porter, dan Inks 2000).

Orientasi tenaga penjual pada pelanggan dalam penelitian Foster dan Candogan (2000) bermakna mencapai nilai pelanggan yang superior merupakan *barriers* (penghalang) yang diciptakan tenaga penjual bagi pesaing yang mencoba memasuki pasar mereka. Untuk menciptakan penghalang yang kuat dibutuhkan sumber daya (tenaga penjual) dengan memiliki keahlian dan pengetahuan yang memadai. Komitmen yang harus dimiliki dalam diri seorang tenaga penjual (tenaga penjual) adalah merupakan tanggung jawab tenaga penjual sebagai alat dan media strategis yang dimiliki perusahaan sebagai penghalang dan menciptakan nilai pelanggan. Naylor dan Frank (2000) berpikir sama yaitu setiap aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual baik langsung maupun tidak langsung akan menciptakan nilai yang dirasakan pelanggan.

Teori strategi manajemen penjualan merumuskan bahwa faktor lingkungan baik eksternal dan internal sedikit banyak akan mempengaruhi kinerja. Salah satu jalan untuk mengurangi efek lingkungan adalah sikap adaptabilitas yang ditunjukkan oleh para tenaga penjual. Seorang tenaga penjual memiliki peran ganda yaitu menjual produk perusahaan dan mempertahankan pelanggan perusahaan. Pelanggan bagi tenaga penjual merupakan basis penerimaan mereka. Kehilangan pelanggan berarti kehilangan pemasukan (*cash inflow*). Buruknya tenaga penjual memberikan pelayanan pada pelanggan merupakan bentuk kondisi yang seharusnya tidak boleh terjadi. Demikian halnya dengan buruknya kemampuan seorang tenaga penjual untuk bersikap adaptif dalam setiap proses penjualan merupakan kunci implementasi orientasi tenaga penjual pada pelanggan (Sengupta et.al.,2000; Tanner, 1998; Widmier dan Jackson 2002; Emerson dan Grimm 1999).

Bagi Boorum et.al.,(1998) adaptabilitas membuat seorang tenaga penjual memiliki kesiapan khususnya mental dalam menghadap segala situasi penjualan. Penelitian Leigh dan Marshall (2001); Sohi (1996) dalam studinya menyatakan bahwa prioritas utama dalam strategi penjualan dan pencapaian kinerja salah satu faktor penentunya adalah adaptabilitas. Di mana seorang tenaga penjual dituntut untuk dapat menyesuaikan diri atas segman pasar yang berbeda, dan karakteristik pelanggan yang berbeda (Humphreys dan Williams 1996). Studi Slater dan Olson (2000) memberikan gambaran sekaligus bukti empiris bahwa kesuksesan implikasi strategi penjualan adalah orientasi tenaga

penjual pada pelanggan. Orientasi tenaga penjual pada pelanggan membuat setiap perilaku dan aktivitas tenaga penjual menjadi lebih efektif.

Sejauh ini para praktisi dan peneliti secara konsisten memberi pernyataan positif atas nilai pelanggan, dimana orientasi tenaga penjual pada pelanggan berbasis pemberian nilai kepada pelanggan merupakan titik pangkal dari keberhasilan baik bagi tenaga penjual maupun organisasi saat ini. orientasi tenaga penjual pada pelanggan berbasis adaptabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual (Robinson et.al.,2002; Frenkwick, 2001). Polonsky et.al.,(2000) telah melihat bahwa tidak ada hal yang paling penting untuk menjamin perusahaan tetap memperoleh keuntungan selain memahami segala situasi dan karakteristik pelanggan. Orientasi tenaga penjual dalam pandangan Williams (1998) merupakan strategi tepat untuk mempertahankan hubungan antara tenaga penjual dan pelanggan, lebih jauh penerapan strategi mendatangkan keuntungan bagi perusahaan secara menyeluruh. Grant dan Cravens (1999) dalam model integrasinya memposisikan orientasi tenaga penjual pada pelanggan memiliki dampak strategis atas kinerja tenaga penjual. Implikasi orientasi tenaga penjual pada pelanggan membutuhkan dukungan konstruk lain seperti sistem kontrol tenaga penjual dan kompetensi tenaga penjual yang mendukung.

### **2.2.2. Sistem Kontrol Tenaga Penjual**

Bagi sebagian manajer penjualan, sistem kontrol tenaga penjual merupakan alat untuk melakukan pengukuran aktivitas tenaga penjual baik secara subjektif, ataupun dari hasil akhir sebagai penilaian secara objektif.

Sebagian organisasi penjualan menyukai penerapan sistem kontrol tenaga penjual untuk memonitor perilaku ataupun hasil yang diperoleh dari aktivitas tenaga penjual mereka. Semua itu, dapat dipergunakan untuk mengevaluasi aktivitas tenaga penjual secara langsung ataupun mengukur kinerja tenaga penjual dari aktivitas tenaga penjual. Bahkan sisi positif lain dari sistem kontrol tenaga penjual adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung budaya perusahaan yang terus berkembang ke arah tercapainya tujuan perusahaan (Setiawan, 2003).

Konsep kontrol yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver (1987 dalam, Baldauf et.al.,2001) mendefinisikan sistem kontrol manajemen penjualan sebagai perluasan dari aktivitas pengawasan, kepemimpinan, pengevaluasian dan penghargaan manajer. Studi Kimura dan Mourdoukoutas (2000) menyatakan ketika aktivitas bisnis organisasi dihadapkan pada tuntutan persaingan dan keinginan untuk tetap bertahan. Maka yang salah satu langkah strategis yang harus dilakukan organisasi adalah mengembangkan nilai kompetitifnya melalui kontrol sumber daya. Kontrol terhadap tenaga penjual jangan hanya dilihat dalam arti sempit yaitu pengawasan. Namun lebih jauh lagi keutamaan sistem kontrol adalah membentuk keyakinan akan sikap pengendalian diri pada diri tenaga penjual.

Sistem kontrol yang baik menurut Schemelz dan Sojka (2003) adalah pengendalian diri, khususnya ketika berhadapan dengan pelanggan. Selanjutnya keberadaan kontrol dibentuk atau dipengaruhi dengan keberadaan pengendalian diri seseorang (tenaga penjual), kontrol sosial dan kontrol budaya. Bagi seorang



tenaga penjual keberadaan kontrol (pengendalian) diri merupakan instrumen penting dalam aktivitas mereka dalam melaksanakan tugas dan kewajiban mereka. Kontrol diri merupakan bentuk kedewasaan atau kematangan emosional yang terukur secara objektif, dimana menjadi penting manakala mereka bekerja dengan tingkat kesulitan tinggi maupun rendah mereka tetap bekerja sesuai acuan prosedur dan peraturan kebijakan organisasional (Piercy et.,al.,2001).

Hasil penelitian Challagalla dan Shervani, (1996) menunjukkan bahwa konsisten penerapan sistem kontrol terhadap aktivitas tenaga penjual, seperti aktivitas berbasis kinerja tenaga penjual. Sesungguhnya, bisa mengarahkan memperbaiki kinerja berbasis kinerja tenaga penjual. Penelitian Cravens, et.al.,(1993; dalam Setiawan, 2003), berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjual lebih mengarah pada tingkah laku, sehingga manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjual. Kemudian mempergunakan pandangan yang subjektif dan pengukuran kompleks agar dapat mengevaluasi kinerja tenaga penjual dengan porposisi yang tinggi atas hasil akhir tenaga penjual.

Tipologi Kohli et.al., (1998) atas sistem kontrol tenaga penjual berbasis orientasi pengawas (supervisor) yang terdiri dari tiga orientasi pengawasan didasarkan pada literatur sistem-sistem kontrol penjualan. Tiap orientasi yaitu hasil akhir, aktivitas, dan kemampuan, mencerminkan penekanan perilaku supervisor. Supervisor yang berorientasi hasil akhir menekankan pencapaian hasil akhir, manajer yang berorientasi aktivitas berfokus pada kinerja aktivitas rutin, dan supervisor yang berorientasi kemampuan cenderung mengerjakan

hal-hal yang mengembangkan ketrampilan dan kemampuan tenaga penjual. Ketiga orientasi pengawasan tidak saling terpisah. Hal tersebut menunjukkan tiga dimensi yang berbeda mengenai perilaku pengawasan dan seorang supervisor mungkin memilih satu orientasi tertentu, beberapa kombinasi dari dua orientasi, atau ketiga orientasi secara bersama-sama. Sehingga, mungkin bagi supervisor untuk menyesuaikan orientasi mereka sesuai dengan situasi dan tenaga penjualnya.

Penelitian Shoemaker (1999) menyatakan bahwa sistem kontrol tenaga penjual pada tenaga penjual baik secara keseluruhan maupun secara individu dapat meningkatkan hasil penjualan melalui penjualan yang lebih efektif, Di sisi lain menekankan bahwa manajer penjualan selaku atasan harus bertanggung jawab atas pekerjaan para tenaga penjual, dan memberi arahan untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual menjadi lebih efektif. karena tingginya kinerja tenaga penjual dapat dilihat melalui penyelesaian tugas para tenaga penjual dan pengendalian aktivitas (Bellizzi dan Hasty 2001). Studi Piercy et.al.,(1997) menunjukan hasil empiris di mana pada *setting* hubungan pemasaran, keberadaan sistem kontrol merupakan hal yang penting dan berdampak strategis dalam memperkuat hubungan penjual dan pembeli.

Delvecchio (1996) menyatakan apapun pendekatan kontrol sebenarnya memiliki tujuan yang baik, namun pendekatan kontrol yang terbaik dipastikan hasilnya jauh lebih baik. Pendekatan kontrol modern yang memposisikan umpan balik positif diyakin sebagai pendekatan terbaik dalam proses kontrol. Temuan empiris menunjukan dampak positif atas kinerja perilaku dan hasil. Studi Piercy

et.al.,(2001) menyusun pemodelan strategis manajemen penjualan, dimana dalam model integrasi tersebut nampak jelas bahwa sistem kontrol tenaga penjual berpengaruh secara positif terhadap aktivitas dan perilaku tenaga penjual. Studi Grant dan Cravens (1999) berpendapat bahwa sistem kontrol tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Ini berarti setiap aktivitas dan perilaku yang ditunjukkan oleh tenaga penjual harus mendapatkan perhatian yang bersifat mengawasi, mengevaluasi dan mengarahkan agar segala sesuatunya sesuai dengan kehendak pelanggan dan tujuan perusahaan. Studi Ramsey dan Sohi (1997) menyatakan bahwa proses kontrol pada tahap evaluasi menciptakan kepekaan pada diri tenaga penjual untuk lebih memahami pelanggan. Ini menandakan bahwa sistem kontrol berpengaruh positif terhadap implementasi kinerja tenaga penjual. Studi Baldauf et.al.,(2001) menyimpulkan bahwa sistem kontrol terhadap tenaga penjual akan membawa pengaruh positif atas aktivitas dan proses pencapaian kinerja dan efektivitas penjualan.

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

**H<sub>1</sub>** : “ *Semakin baik implementasi sistem kontrol tenaga penjual, maka semakin baik orientasi tenaga penjual pada pelanggan* “.

### **2.2.3. Kompetensi Tenaga Penjual**

Studi-studi empirik yang ada menunjukkan bahwa lengkapnya sumber daya dan kompetensi (Aaker, 1996; dalam Ferdinand, 2004) sebagai portofolio asat strategik perusahaan adalah penting sebagai mesin pertumbuhan. Namun yang tidak kalah pentingnya adalah kualitas dari berbagai sumber daya dan kompetensi setelah dikelola sebagai proses manajemen. Kompetensi profesional

yang diperoleh melalui pengalaman lapangan dan pembelajaran dipandang berpotensi untuk menghasilkan kemampuan menjual. Inilah sebabnya diharapkan proses pengembangan tenaga penjualan adalah sebuah proses yang mengarah pada pengembangan portofolio kompetensi individual yang cerdas dan berdaya tahan, sebagai kualitas kerja dan kualitas pengembangan potensi. Hal ini juga bermakna bahwa pengembangan kompetensi diharapkan dapat mendorong terwujudnya kinerja *selling-in* yaitu berfokus pada memelihara kinerja. Kompetensi menurut Civelli, (1997) ditunjukkan dengan kecepatan merespon dan kepekaan seorang tenaga penjual terhadap lingkungannya (pelanggan). Dewasa ini salah satu hal yang paling penting dalam penelitian topik kompetensi yang telah mendapatkan pengakuan menyatakan bahwa kunci kearah sukses kinerja jangka panjang penjualan terletak pada kompetensi.

Badger et.,al.,(2000) menyatakan dalam studinya menyatakan kompetensi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perilaku dan aktivitas tenaga penjual, hal ini didasari atas beberapa sebab. Pertama tenaga penjual yang mempunyai kompetensi akan menggunakan strategi-strategi yang didapatkan untuk meningkatkan kualitas perilaku dan aktivitas mereka. Kedua adanya kompetensi yang diadopsi dalam aktivitas secara intelektual, pada akhirnya mampu mengarahkan mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka, yaitu memelihara kinerja.

Avkiran (2000) berpendapat pada studi kompetensi, dimana kompetensi menyebabkan tenaga penjual memiliki kemampuan mencari pemecahan dalam situasi penjualan yang menantang, dengan kompetensi seorang tenaga penjual percaya bahwa hal ini membantu mereka mengembangkan pemahaman mereka atas lingkungan

penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka atas strategi penjualan yang sesuai. Rentz et.al., (2002) di mana penelitian tersebut membagi dimensi kompetensi tenaga penjual atas Interpersonal skill (kompetensi dalam pendekatan personal), seperti mengetahui bagaimana untuk mencakup semuanya dan mengatasi konflik. Salesmanship skill (kompetensi melakukan aktivitas penjualan), seperti mengetahui bagaimana untuk membuat presentasi dan bagaimana menutup penjualan. Dan Technical skills (kompetensi akan pengetahuan produk perusahaan), seperti pengetahuan fitur dan benefit produk, engineering skills, dan prosedur yang dibutuhkan oleh kebijakan perusahaan

Kompetensi adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan antara perusahaan terhadap tenaga penjual secara berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Mantel et.al.,2002). Studi Rentz,et.al., (2002) menemukan bahwa tenaga penjual dengan tingkat keahlian dan kekuatan referensi yang lebih tinggi dipandang lebih bisa dipercaya oleh pelanggan. Pengetahuan tentang produk atau pasar sebagai elemen keahlian tenaga penjual dalam aktivitas penjualan, sering dicatat diantara kriteria yang paling penting dalam menentukan aktivitas tenaga penjual terhadap pelanggan.

Pada perspektif tenaga penjual dan manajemen penjualan kompetensi diposisikan sebagai elemen penting yang menjamin keberhasilan implementasi kebijakan organisasi maupun tenaga penjual atas terjaganya hubungan baik dengan pelanggan (Shepherd et.al.,1997). Oleh sebab itu kompetensi memiliki pengaruh strategik terhadap implementasi kinerja tenaga penjual (Weitz dan Bradford 1999). Studi Plank dan Greene (1996) berpendapat bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap keberhasilan implementasi strategi penjualan. Kompetensi berperan positif atas segala bentuk strategi

penjual yang ditujukan pada kinerja (Johnson et.al., 2001). Oleh sebab itu, kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penjual berpengaruh pada semakin baiknya implementasi strategi dengan fokus kinerja (Hill et.al.,1998).

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

**H<sub>2</sub>** : *“Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual, maka semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan “.*

#### **2.2.4. Kinerja Tenaga Penjual**

Para praktisi dan peneliti sepakat bahwa setiap organisasi penjualan bertanggung jawab atas implementasi strategi bisnis dan pemasaran yang mempengaruhi kinerja penjualan sebuah organisasi penjualan (Dixon et.al., 2001). Kinerja tenaga penjual merupakan suatu prestasi dimana tenaga penjual dalam mencapai target pekerjaan yang ditetapkan pada dirinya. Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks perilaku dan aktivitas. Karena kinerja tenaga penjual berakibat langsung pada pendapatan atau laba perusahaan. Kinerja tenaga penjual adalah sebuah evaluasi dari kontribusi tenaga penjual terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tenaga penjual yang berorientasi kinerja mungkin akan memilih tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan mereka (Kohli, et.al.,1998; Baldauf et.al., 2001).

Menurut Ferdinand (2004) di dalam peningkatan kinerja pemasaran terdapat juga peningkatan kinerja penjualan dan tenaga penjual. Bahkan ada sebuah asumsi bahwa layak tidaknya sebuah bisnis dijalankan diukur dari kinerja tenaga penjualnya (Wren dan Simpson,1996). Studi Ferdinand, (2004) bahwa

kinerja tenaga penjual sangat tergantung dari bagaimana tujuan orientasi strategi itu dikembangkan, dan diimplementasi oleh tenaga penjual dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. kinerja penjualan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu, yang bagi tenaga penjual kinerja itu dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan tenaga penjual (Spiro dan Weitz 1990; dalam, Agustina dan Ferdinand, 2004). Agustina dan Ferdinand, (2004) dalam studinya melakukan pengukuran kinerja (tenaga penjual) berdasarkan volume penjualan, peningkatan penjualan dan pertumbuhan pelanggan. Sikap cerdas sebagai bentuk nyata dari adaptabilitas tenaga penjual dalam kinerja tenaga penjual secara nyata menciptakan kinerja tenaga penjual (Sujan et.al.,1994). Kinerja tenaga penjual berbasis adaptabilitas tenaga penjual ditemukan oleh sebagai elemen penentu pengukuran kinerja tenaga penjual. Leigh dan Marshall (2001) strategi penjualan yang berkinerja tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

DeVecchio (1998) dalam studinya menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kompetensi dan pengalaman dibidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjual terus diperbaiki dan dikembangkan untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjual, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk mempertahankan

pelanggan. Kinerja tenaga penjual adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai dimensi kompetensi yang dimiliki oleh tenaga penjual dan secara secara berkesinambungan diterapkan untuk mencapai kinerja tenaga penjual (Chairsrakeo dan Speece 2004).

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

**H<sub>3</sub>** : *“Semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual”*.

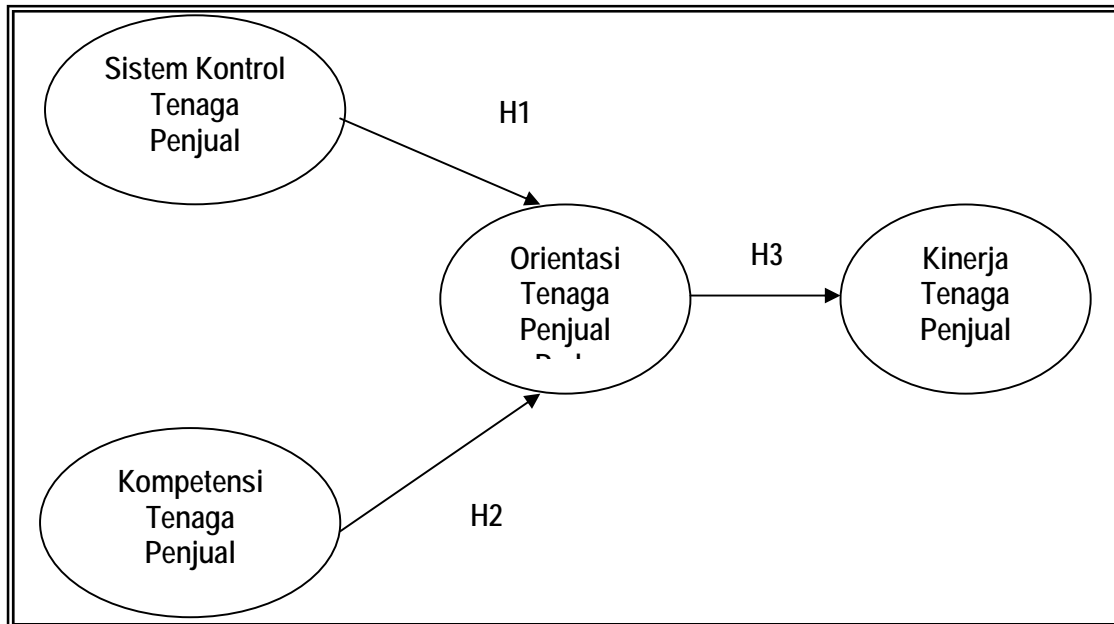
### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya. Berdasarkan hasil telaah pustaka yang diajukan, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber ; Baldauf et.al.,(2001); Grant dan Cravens (1999); Piercy et.al., (1997); Setiawan (2003); Shoemaker dan Johlke (2002); Baldauf dan Cravens (2002); Rentz et.al. (2002); Chairakeo dan Speece (2004); William dan Attaway (1996); Schultz dan Good (2000) diadaptasikan dan dikembangkan pada penelitian ini.

**2.4. Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

**Hipotesis 1** : “ *Semakin baik implementasi sistem kontrol tenaga penjual, maka semakin baik orientasi tenaga penjual pada pelanggan*”.

(Sumber; Baldauf et.al.,2001; Grant dan Cravens 1999; Piercy et.al., 1997; Setiawan 2000)

**Hipotesis 2** : “*Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual, maka semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan*”.

(Sumber; Shoemaker dan Johlke 2002; Baldauf dan Cravens 2002; Rentz et.al. 2002; Chairsrakeo dan Speece 2004)

**Hipotesis 3** : *“Semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual”*.

(Sumber; William dan Attaway 1996; Schultz dan Good 2000)

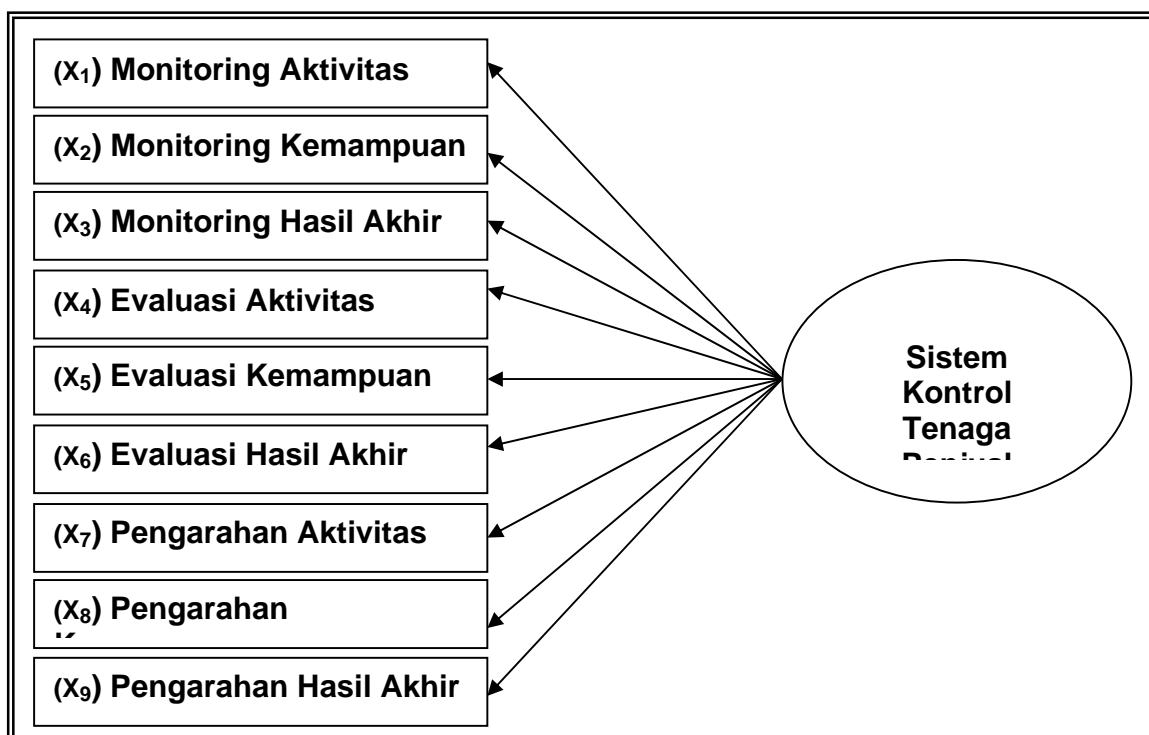
### 2.5. Dimensionalisasi Variabel Penelitian

Dimensionalisasi variabel sistem kontrol tenaga penjual yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari beberapa penelitian terdahulu misal Setiawan (2003); Kohli et.al.,(1998); Piercy et.al.,(1998). Studi akan dimensionalisasi kompetensi merujuk pada Ferdinand (2004); Rentz et.al.,(2002); Avkiran (2000). Dimensionalisasi pada pengukuran orientasi tenaga penjual pada pelanggan merupakan adaptasi dari Keillor et.al., (2000); Shoemaker dan Johlke (2002); William dan Attaway (1996); Schultz dan Good (2000); Boles et.al., (2001). Kinerja tenaga penjual dijabarkan sebagai bentuk adaptasi dari studi Baldauf et.al.,(2001); Grant dan Cravens (1999); Baldauf dan Cravens (2002); Setiawan (2003); Agustina dan Ferdinand (2004).

Dimensionalisasi variabel sistem kontrol tenaga penjual yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari beberapa penelitian terdahulu misal Setiawan (2003); Kohli et.al.,(1998); Piercy et.al.,(1998); Grant dan Cravens (1999) dimana penelitian tersebut membagi dimensi sistem kontrol pada monitoring (aktivitas, kemampuan dan hasil akhir), evaluasi (aktivitas, kemampuan dan hasil akhir) dan pengarahan (aktivitas, kemampuan dan hasil akhir). Berikut ini hubungan antara indikator dan variabel bentukkannya,

**Gambar 2.2**

#### Dimensionalisasi Dari Sistem Kontrol Tenaga Penjual

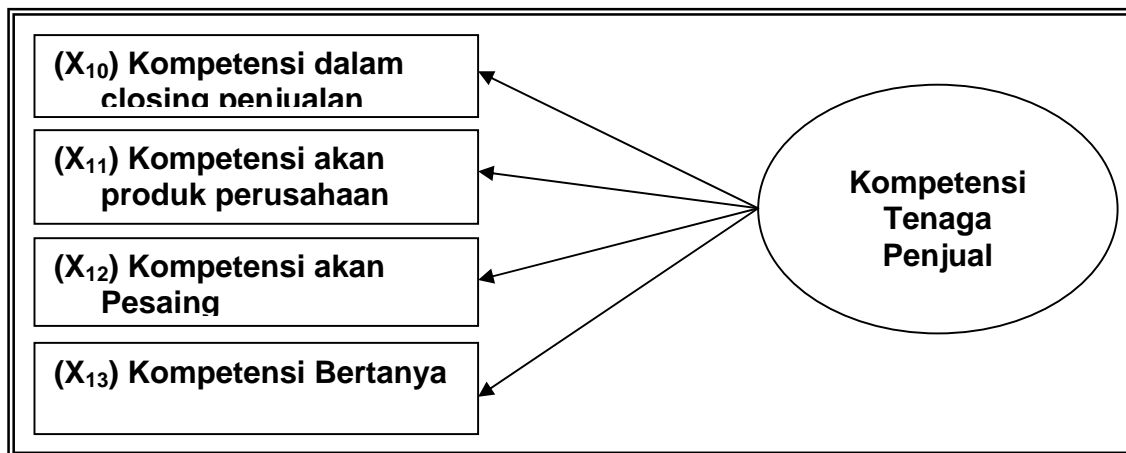


Sumber; Adaptasi dari penelitian Setiawan (2003); Kohli et.al.,(1998); Piercy et.al.,(1998); Grant dan Cravens (1999) dikembangkan untuk penelitian ini

Dimensionalisasi kompetensi merujuk pada Ferdinand (2004); Rentz et.al.,(2002); Avkiran (2000) di mana penelitian tersebut membagi dimensi kompetensi tenaga penjual atas, kompetensi dalam closing, kompetensi akan produk perusahaan, kompetensi akan pesaing dan kompetensi bertanya. Berikut ini hubungan antara indikator dan variabel latennya.

**Gambar 2.3**

**Dimensionalisasi Dari Kompetensi Tenaga Penjual**

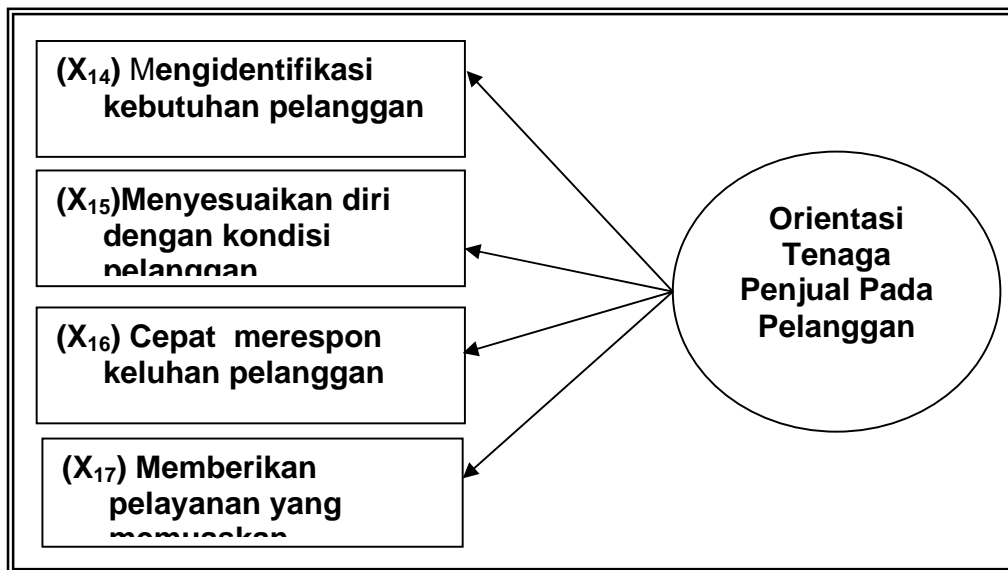


Sumber; Adaptasi dari penelitian Ferdinand (2004); Rentz et.al.,(2002); Avkiran (2000), dikembangkan untuk penelitian ini.

Dimensionalisasi pada pengukuran orientasi tenaga penjual pada pelanggan merupakan adaptasi dari Keillor et.al., (2000); Jayachandran et.al., (2004); William dan Attaway (1996); Schultz dan Good (2000); Boles et.al., (2001) di mana penelitian tersebut membagi dimensi orientasi tenaga penjual pada pelanggan seperti mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, menyesuaikan diri dengan kondisi pelanggan, cepat merespon keluhan pelanggan, dan memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Hubungan variabel dan indikatornya dapat digambarkan dalam gambar 2.4 dibawah ini :

**Gambar 2.4**

**Dimensionalisasi Variabel Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan**



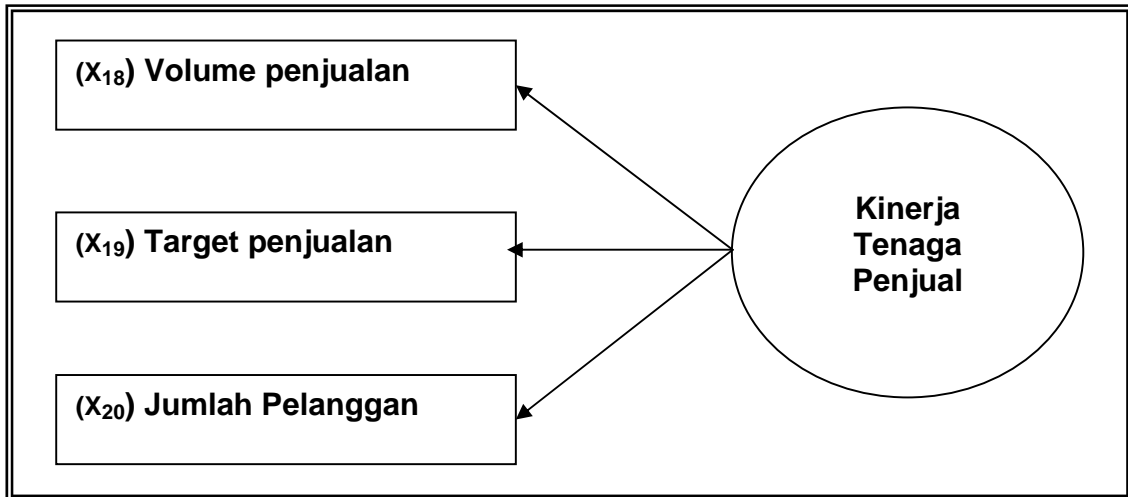
Sumber : Adaptasi dari penelitian Keillor et.al., (2000); Jayachandran et.al., (2004); William dan Attaway (1996); Schultz dan Good (2000); Boles et.al., (2001)

Dimensionalisasi kinerja tenaga penjual dijabarkan sebagai bentuk adaptasi dari studi Baldauf et.al.,(2001); Grant dan Cravens (1999); Baldauf dan Cravens (2002); Setiawan (2003); Agustina dan Ferdinand (2004) di mana penelitian tersebut membagi dimensi kinerja tenaga penjual atas peningkatan volume penjualan, peningkatan target

penjualan dan pertumbuhan jumlah pelanggan. Berikut ini hubungan antara indikator dan variabel latennya.

**Gambar 2.5**

**Dimensionalisasi Dari Kinerja Tenaga Penjual**



Sumber; Adaptasi dari penelitian Baldauf et.al.,(2001); Grant dan Cravens (1999); Baldauf dan Cravens (2002); Setiawan (2003); Agustina dan Ferdinand (2004), dikembangkan untuk penelitian ini.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendahuluan**

Bab III ini berisikan uraian materi-materi, seperti desain dan objek penelitian, jenis dan sumber data akan dijelaskan 3.2,dan 3.3,. Penentuan populasi 3.4,. Sedangkan metode pengumpulan data pada 3.5,. Definisi operasional variabel dan indikator akan dijelaskan pada 3.6. Untuk Teknik analisis yang dipergunakan dalam menguji 3 hipotesis yang diajukan pada penelitian ini akan diuraikan pada 3.7,. Selain itu nilai penting bab ini adalah menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya dengan alat analisis yang tepat.

#### **3.2. Desain Penelitian**

Penelitian ini bisa dipandang sebagai usaha lain dalam memperkaya literatur *marketing* dengan menghubungkan mengenai kinerja tenaga penjual. Selain itu dimungkinkan dilakukan pemahaman teoritis atas dasar justifikasi penelitian terdahulu yang tertuang dalam telaah pustaka. Penelitian ini termasuk dalam tipe pengembangan atas teori yang sudah ada. Kemudian penelitian ini juga didesain pada bentuk penelitian kausal dengan menguji hipotesis penelitian yaitu, untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan. melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil

penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji (Ferdinand 2006).

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

#### **3.3.1. Jenis Data**

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self-report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian / responden ( Nur dan Supomo, 1999).

#### **3.3.2. Sumber Data**

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Nur dan Supomo,1999). Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Peneliti dengan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan tujuan penelitian dapat dieliminir atau setidaknya dikurangi.

### **3.4 Populasi Penelitian**

Populasi penelitian ini adalah para tenaga penjual pada PT. Tirta Husada Farma pada seluruh cabang di Jawa Tengah yang berjumlah 108 tenaga penjual, dengan rincian sebagai berikut wilayah

**Tabel 3.1.**  
**Data Populasi Tenaga Penjual Berdasarkan Wilayah Penjualan**  
**PT. Tirta Husada Farma Di Daerah Jawa Tengah**

No Rayon	Nama Wilayah	Jumlah
I	Demak, Semarang Timur, Semarang Tengah, Semarang utara, Mranggen	13
II	Semarang barat, Semarang Selatan, Kendal, Sukorejo, Weleri, Cepiring	15
III	Pemalang, Pekalongan, Batang, Slawi, Tegal	25
IV	Kudus, Jepara	5
V	Pati, Juwono, Rembang, Tayu	7
VI	Purwodadi, Gubug, Blora, Cepu	10
VII	Magelang, Temanggung, Wonosobo	10
VIII	Solo, Purwokerto, Klaten, Banjarnegara	17
IX	Ungaran, Salatiga, Ambarawa	6
	<b>Total</b>	<b>108</b>

Sumber: PT. Tirta Husada Farma Di Daerah Jawa Tengah, 2007

Pengambilan data akan menggunakan metode sensus dari 108 populasi penelitian ini.

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

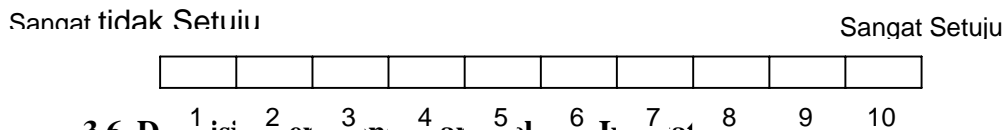
Data dikumpulkan menggunakan metode survei dengan mempergunakan kuesioner sebagai media bantu baik metode tertutup maupun terbuka, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner ini dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Penelitian dengan menggunakan *Numerical scale* 1-10 dengan alasan-alasan sebagai berikut (Husein, 2001):



1. Untuk mendapatkan data yang bersifat universal
2. Beberapa buku teks menganjurkan agar data pada kategori “netral” tidak dipakai dalam analisis selama responden tidak memberikan alasannya.
3. Untuk menghindari kategori tidak tahu

Dalam skala numerikal, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pertanyaan atau pernyataan yang diajukan, sedangkan angka 10 (sepuluh) menunjukkan sangat setuju untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat buruk/sangat baik :



### 3.6. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Definisi operasional merupakan penjabaran akan definisi variabel dan indikator pada penelitian ini. Selanjutnya definisi operasional menggambarkan pula pengukuran atas variabel dan indikator yang dikembangkan pada penelitian ini.

**Tabel 3.2.**

#### **Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjual**

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
<b>Sistem Kontrol Tenaga Penjual</b>	Sistem kontrol tenaga penjual merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjual sebagai basis dari kinerja penjualan. Sebuah sistem kontrol diukur atas prosedur	<b>Monitoring Pada Aktivitas (X<sub>1</sub>)</b>	Menunjukkan kontrol tenaga penjual yang diukur dari monitoring oleh pihak manajemen atas aktivitas rutin dari seorang tenaga penjual dalam peningkatan kinerja tenaga penjual	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)
		<b>Monitoring Pada Kemampuan (X<sub>2</sub>)</b>	Menunjukkan kontrol tenaga penjual yang diukur dari monitoring oleh pihak manajemen	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)

<p>monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap aktivitas, kemampuan dan hasil akhir</p>		atas kemampuan dari seorang tenaga penjual dalam peningkatan kinerja tenaga penjual	
	<b>Monitoring Pada Hasil Akhir (X<sub>3</sub>)</b>	Menunjukkan kontrol tenaga penjual yang diukur dari monitoring oleh pihak manajemen atas hasil akhir dari seorang tenaga penjual dalam peningkatan kinerja tenaga penjual	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)
	<b>Evaluasi Pada Aktivitas (X<sub>4</sub>)</b>	Menunjukkan kontrol tenaga penjual yang diukur dari evaluasi oleh pihak manajemen atas aktivitas rutin dari seorang tenaga penjual dalam peningkatan kinerja tenaga penjual	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)
	<b>Evaluasi Pada Kemampuan (X<sub>5</sub>)</b>	Menunjukkan kontrol tenaga penjual yang diukur dari evaluasi oleh pihak manajemen atas kemampuan dari seorang tenaga penjual dalam peningkatan kinerja tenaga penjual.	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)
	<b>Evaluasi Pada Hasil Akhir (X<sub>6</sub>)</b>	Menunjukkan kontrol tenaga penjual yang diukur dari evaluasi oleh pihak manajemen atas hasil akhir dari seorang tenaga penjual dalam	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)

			peningkatan kinerja tenaga penjual	
		<b>Pengarahan Pada Aktivitas (X<sub>7</sub>)</b>	Menunjukkan kontrol tenaga penjual yang diukur dari pengarahan oleh pihak manajemen atas aktivitas rutin dari seorang tenaga penjual dalam peningkatan kinerja tenaga penjual	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)
		<b>Pengarahan Pada Kemampuan (X<sub>8</sub>)</b>	Menunjukkan kontrol tenaga penjual yang diukur dari pengarahan oleh pihak manajemen atas kemampuan dari seorang tenaga penjual dalam peningkatan kinerja tenaga penjual	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)
		<b>Pengarahan Pada Hasil Akhir (X<sub>9</sub>)</b>	Menunjukkan kontrol tenaga penjual yang diukur dari pengarahan oleh pihak manajemen atas hasil akhir dari seorang tenaga penjual dalam peningkatan kinerja tenaga penjual	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)

Sumber; Adaptasi dari penelitian Setiawan (2003); Kohli et.al.,(1998); Piercy et.al.,(1998); Grant dan Cravens (1999).

Tabel 3.3.

**Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Variabel Kompetensi Tenaga Penjual**

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
<p><b>Kompetensi Tenaga Penjual</b></p>	<p>Menunjukkan kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan yang diukur dari derajat orientasi tenaga penjual untuk terus menerus meningkatkan keahlian dalam menjual sehingga setiap aktivitas penjualan yang dilakukan sesuai keinginan dan kebutuhan pelanggan</p>	<p><b>Kompetensi Dalam Closing Penjualan (X<sub>10</sub>)</b></p>	<p>Menunjukkan kemampuan menjual yang diukur dari kompetensi proses menjual yang meliputi prospecting pelanggan, membuka pembicaraan, mempresentasikan penjualan, menutup penjualan, dan melayani pelanggan.</p>	<p>10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)</p>
		<p><b>Kompetensi Akan Produk Perusahaan (X<sub>11</sub>)</b></p>	<p>Menunjukkan pengetahuan teknis yang diukur dari sejauhmana seorang tenaga penjual memiliki pengetahuan pasar pelanggan dan produk; pengetahuan seseorang akan prosedur kepemilikan perusahaan, pengetahuan dan lini produk.</p>	<p>10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)</p>
		<p><b>Kompetensi Akan Pesaing (X<sub>12</sub>)</b></p>	<p>Menunjukkan interpersonal skill, yang diukur dari sejauhmana seorang tenaga</p>	<p>10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)</p>

			pejualan memiliki sejumlah kompetensi mencari informasi tentang pesaing.	
		<b>Kompetensi Bertanya (X<sub>13</sub>)</b>	Menunjukkan pengetahuan teknis yang diukur dari sejauhmana seorang tenaga penjual memiliki kemampaun bertanya untuk mencari tahu motif pembelian pelanggan.	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)

Sumber; Adaptasi dari penelitian Adaptasi dari penelitian Ferdinand (2004); Rentz et.al.,(2002); Avkiran (2000)

**Tabel 3.4.**

**Definisi Operasional Variabel dan Indikator Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional Variabel</b>	<b>Indikator Variabel</b>	<b>Definisi Operasional Indikator Variabel</b>	<b>Pengukuran</b>
<b>Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan</b>	Mengambarkan hubungan pelanggan diukur berdasarkan sejauhmana organisasi dan tenaga penjual mampu implikasikan strategi	<b>Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan (X<sub>14</sub>)</b>	Menunjukkan orientasi tenaga penjual pada pelanggan yang diukur dari kemampuan dan kemauan dari seorang tenaga penjual dalam mengidentifikasi pelanggan	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)

penjualan dimana fokus utamanya adalah memelihara hubungan dengan pelanggan.	<p align="center"><b>Menyesuaikan diri dengan kondisi pelanggan (X<sub>15</sub>)</b></p>	Menunjukkan orientasi pelanggan yang diukur dari kemampuan dan kemauan atas aktivitas rutin dari seorang tenaga penjual dalam menyesuaikan diri dengan segala situasi pelanggan dan penjualan	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)
	<p align="center"><b>Cepat merespon keluhan pelanggan (X<sub>16</sub>)</b></p>	Orientasi tenaga penjual pada pelanggan diukur dari sejauhmana kesiapan tenaga penjual berusaha merespon keluhan pelanggan	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)
	<p align="center"><b>Memberikan pelayanan yang Memuaskan pelanggan (X<sub>17</sub>)</b></p>	Menunjukkan orientasi melayani yang diukur dari seberapa jauh bantuan dan kesempatan untuk tetap konsisten menjadi tenaga penjual yang superior dalam rangka untuk mempertahankan kualitas pelayanan pada pelanggan	10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)

Sumber : Adaptasi dari penelitian Keillor et.al., (2000); Jayachandran et.al., (2004); William dan Attaway (1996); Schultz dan Good (2000); Boles et.al., (2001)

Tabel 3.5.

**Definisi Operasional Variabel Dan Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjual**

Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel	Pengukuran
<p><b>Kinerja Tenaga Penjual</b></p>	<p>Menunjukkan kinerja tenaga penjual yang diukur dari suatu prestasi tenaga penjual dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya dan bagaimana tujuan orientasi strategi itu dikembangkan, dan diimplementasi oleh tenaga penjual secara lebih efektif dan efisien.</p>	<p><b>Peningkatan Volume Penjualan (<math>X_{18}</math>)</b></p>	<p>Menunjukkan derajat kinerja seorang tenaga penjual ketika dia lebih mengedepankan penerapan strategi penjualan berkinerja tenaga penjual untuk meningkatkan volume penjualan lebih baik dibandingkan dengan periode waktu sebelumnya.</p>	<p>10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)</p>
		<p><b>Target Penjualan (<math>X_{19}</math>)</b></p>	<p>Menunjukkan derajat kinerja seorang tenaga penjual ketika dia lebih mengedepankan penerapan strategi penjualan berkinerja tenaga penjual untuk meningkatkan target penjualan lebih baik dibandingkan dengan periode waktu sebelumnya.</p>	<p>10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)</p>
		<p><b>Jumlah Pelanggan (<math>X_{20}</math>)</b></p>	<p>Menunjukkan derajat kinerja seorang tenaga penjual ketika dia lebih mengedepankan penerapan strategi penjualan berkinerja tenaga penjual untuk meningkatkan jumlah pelanggan lebih baik dibandingkan</p>	<p>10 point skala (sangat tidak setuju – sangat setuju)</p>

			dengan periode waktu sebelumnya.	
--	--	--	----------------------------------	--

Sumber; Adaptasi dari penelitian Baldauf et.al.,(2001); Grant dan Cravens (1999); Baldauf dan Cravens (2002); Setiawan (2003); Agustina dan Ferdinand (2004) (2003)

### 3.7. Tehnik Analisis

Tehnik analisis dipergunakan sebagai alat yang akan menganalisis atas data yang terkumpul dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasinya yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Sehingga diperoleh hasil yang nanti dapat dikembangkan sebagai implikasi manajerial *framework*. Hipotesis pertama ditujukan menjawab tujuan penelitian 1, hipotesis kedua ditujukan menjawab tujuan penelitian 2. dan hipotesis ketiga ditujukan menjawab tujuan penelitian 3.

Dengan melihat kompleksitas pengukuran data maka tehnik yang diajukan adalah tehnik multivariat yaitu SEM (*Structural Equation Modeling*). Mengingat terdapat kemampuan dalam mengembangkan model, namun tetap efisien secara statistik dengan lebih dari satu dependen dan independen variabel. Dimana teknik - tehnik multivariat lain seperti *multiple regression, factor analysis, multivariate analysis of variance dan discrimination analysis* hanya mampu menjelaskan satu hubungan tunggal pada suatu waktu (Hair et.al.,1995), terlebih dimungkinkan model penelitian ini dikembangkan menjadi tehnik yang lebih rumit dan kompleks. Oleh karena itu tehnik penelitian ini akan menggunakan dua pendekatan :

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



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

Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari pengukuran model dan *structural* model. *Structural Modeling* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor (Ferdinand, 2005). Untuk membuat pemodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan (Ferdinand, 2006), yaitu:

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

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

### **3.7.1. Pengembangan model teoritis.**

Pengembangan Model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. SEM membantu pemecahan penelitian ini,

dimana mencoba mencari adanya pembedaan kausalitas teoritis antara variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini.

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

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

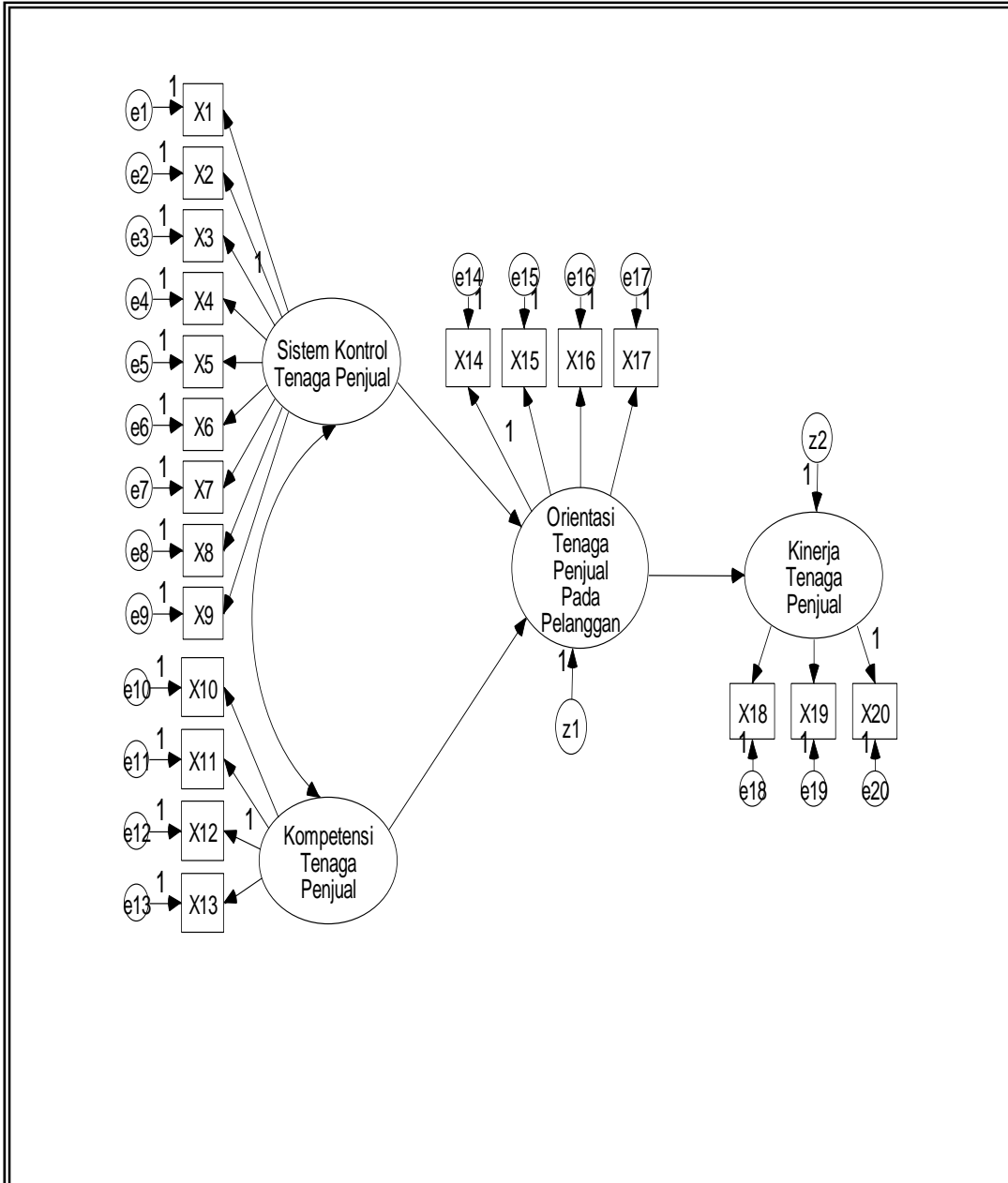
1. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

Konstruk eksogen adalah konstruk yang ditunjuk oleh garis dengan satu ujung panah.

2. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1

Path Diagram



### 3.7.3. Konversi diagram alur dalam persamaan.

Pada langkah ini dapat mulai mengkonversi spesifikasi model kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri dari:

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk, dimana bentuk persamaannya adalah:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{V. Eksogen} + \text{V. Endogen} + \text{Error} \dots \dots \dots (1)$$

Dalam penelitian ini konversi model ke bentuk persamaan struktural dilakukan sebagaimana dalam tabel berikut:

**Tabel 3.6.**

**Model Persamaan Struktural**

<b>Model Persamaan Struktural</b>
Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan = $\beta_1$ Sistem Kontrol Tenaga Penjual + $\beta_2$ Kompetensi Tenaga Penjual + $e_1$
Kinerja Tenaga Penjual = $\beta_3$ Sistem Kontrol Tenaga Penjual + $\beta_4$ kompetensi Tenaga Penjual + $\beta + \gamma_1$ Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan + $e_2$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

**Tabel 3.7.**

**Model Pengukuran**

<b>Konsep Eksogen (Model Pengukuran)</b>	<b>Konsep Endogen (Model Pengukuran)</b>
$X1 = \lambda1 SKTP + e 1$	$X 14 = \lambda8 OTPP + e 14$
$X2 = \lambda2 SKTP + e 2$	$X 15 = \lambda9 OTPP + e 15$
$X3 = \lambda3 SKTP + e 3$	$X16 = \lambda16 OTPP+ e 16$
$X4 = \lambda4 SKTP + e 4$	$X17 = \lambda17 OTPP + e 17$
$X5 = \lambda5 SKTP + e 5$	$X18 = \lambda18 KJTP + e 18$
$X6 = \lambda6 SKTP + e 6$	$X 19 = \lambda9 KJTP + e 19$
$X7 = \lambda7 SKTP + e 7$	$X 20 = \lambda20 KJTP + e 20$
$X8 = \lambda8 SKTP + e 8$	
$X9 = \lambda9 SKTP + e 9$	
$X10 = \lambda10 KMTP + e 10$	
$X11 = \lambda11 KMTP + e 11$	
$X12 = \lambda12 KMTP + e 12$	
$X 13 = \lambda7 KMTP + e 13$	

Keterangan

**SKTP** : Sistem Kontrol Tenaga Penjual

**KMTP** : Kompetensi Tenaga Penjual

**OTPP** : Orientasi Tenaga Penjual Pada Pelanggan

**KJTP** : Kinerja Tenaga Penjual

#### **3.7.4. Memilih matriks input dan estimasi model.**

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

#### **3.7.5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi.**

Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Maka untuk menyelesaikannya harus diberikan solusi berupa pemberian banyak konstrain pada model yang dianalisis dan berarti mengeliminasi jumlah koefisien yang diestimasi.

**3.7.5.1. Asumsi-asumsi SEM : Ukuran sampel,** ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100.

- a. **Normalitas dan Linearitas**, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas multivariate, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- b. **Outliers**, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate, yang muncul karena kombinasi unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- c. **Multicollinearity dan Singularity**, multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

### 2.7.5.2. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, yang kedua hal ini memiliki *Cut Off Value* yaitu masing-masing minimal 0.70 dan 0.50. Meskipun demikian nilai-nilai *cut off value* tersebut bukan angka mati. Hasil perhitungan dari pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* diuraikan pada bagian berikut.

#### 1. *Construct Reliability*.

*Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair, et.al.,(1995)

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

Keterangan :

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

#### 2. *Variance Extracted*

Pada prinsipnya pengukuran ini menunjukkan jumlah varians dari indikator - indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Konstruk laten yang diwakili oleh indikator - indikator tersebut dikatakan baik ,bila nilai *variance*

*extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . *Variance extracted* ini didapatkan rumus Hair, et.al.,(1995)) yang digunakan adalah:

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

Keterangan :

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

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

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

- -  $\chi^2$  *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland dalam Ferdinand, 2006).
- - RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et.al., dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah



*close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2006).

- - GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- - AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hulland dalam Ferdinand, 2006).
- - CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).
- -TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Hair dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).
- - CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

Berikut ini rangkuman Indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dalam sebuah tabel adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.8.**  
**Goodness of Fit Index**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
$\chi^2$	Sekecil mungkin
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
<b>RMSEA</b>	$\leq 0,08$
<b>GFI</b>	$\geq 0,90$
<b>AGFI</b>	$\geq 0,90$
<b>CMIN/DF</b>	$\leq 2,00$
<b>TLI</b>	$\geq 0,95$
<b>CFI</b>	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand ( 2006)

### 3.7.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya suatu model dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual > 2,58 maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* atau pengurangan nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi (Ferdinand, 2006).

## BAB IV ANALISIS DATA

### 4.1. Deskriptif Variabel

Pada bab IV ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif serta menyajikan hasil komputasi (hasil Evaluasi) yang meliputi analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling (Full Model of Structural Equation Modeling)* yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 108 responden (tenaga penjual) PT. Tirta Husada Farma di Jawa Tengah.

Data deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 4.1 dibawah ini menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Berdasarkan hasil tanggapan dari 108 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik.

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ( (\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10) ) / 10$$

Dimana :

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

Seterusnya F10 untuk yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

Pada penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indeks. Melalui angka indeks tersebut akan diketahui sejauhmana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria tiga kotak (*three box method*) dan dari dalam penelitian ini rentang

jawaban dimulai dari 10 sampai dengan 100 diperoleh rentang 90 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks) (Ferdinand, 2006), yaitu :

10 – 40,0 = Rendah

40,01 – 70,0 = Sedang

70,01 – 100 = Tinggi

Tabel 4.1

## Indeks Variabel – Variabel Penelitian

No	Indikator	Indeks Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjual										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Monitoring Pada Aktivitas	0	1	1	9	16	22	25	16	13	5	66,94
2.	Monitoring Pada Kemampuan	0	0	0	9	16	24	22	14	19	4	68,24
3.	Monitoring Pada Hasil Akhir	0	0	1	10	18	17	28	16	14	4	67,13
4.	Evaluasi Pada Aktivitas	0	0	1	6	15	28	29	14	13	2	66,85
5.	Evaluasi Pada Kemampuan	0	0	0	10	16	22	25	20	14	1	66,94
6.	Evaluasi Pada Hasil Akhir	0	0	0	9	14	24	24	24	11	2	67,50
7.	Pengarahan Pada Aktivitas	0	0	2	3	19	26	24	19	11	4	67,41
8.	Pengarahan Pada Kemampuan	0	0	0	5	12	29	28	19	12	3	68,52
9.	Pengarahan Pada Hasil Akhir	0	0	0	4	18	18	31	23	11	3	68,89
	Rata – rata total											67,60
	Indikator	Indeks Variabel Kompetensi Tenaga Penjual										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
10.	Kompetensi Dalam Closing Penjualan	0	0	1	9	12	19	19	31	12	5	69,63
11.	Kompetensi Akan Produk Perusahaan	0	0	1	6	19	22	20	20	16	4	68,33
12.	Kompetensi Akan Pesaing	0	2	1	3	13	21	27	23	10	8	69,72
13.	Kompetensi Bertanya	0	0	0	3	15	20	26	21	18	5	71,20
	Rata – rata total											69,72
	Indikator	Indeks Variabel Orientasi Tenaga Penjual pada Pelanggan										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
14.	Mengidentifikasi kebutuhan	0	4	2	3	15	23	22	18	12	9	68,06

	pelanggan											
15.	Menyesuaikan diri dengan kondisi pelanggan	0	0	1	5	16	23	26	23	8	6	68,43
16.	Cepat merespon keluhan pelanggan	0	0	0	7	17	22	25	21	10	6	68,33
17.	Memberikan pelayanan yang Memuaskan pelanggan	0	0	1	6	14	25	28	17	13	4	68,15
	Rata – rata total											68,24
	<b>Indikator</b>	<b>Indeks Variabel Kinerja Tenaga Penjual</b>										<b>Indeks</b>
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
18.	Peningkatan Volume Penjualan	0	2	3	6	9	27	26	21	11	3	66,94
19.	Target Penjualan	0	0	1	10	12	17	31	20	10	7	68,70
20.	Jumlah Pelanggan	0	2	2	5	8	20	30	24	12	5	69,44
	Rata – rata total											68,36

Sumber : data primer yang diolah, 2007

Pernyataan–pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1–10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Berdasarkan pada Tabel 4.1 diatas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 6 hingga 10 sehingga dapat disimpulkan berikut :

1. Indeks pada variabel sistem kontrol tenaga penjual diperoleh rata-rata indeks sebesar 67,60. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel sistem kontrol tenaga penjual di PT. Tirta Husada Farma di Jawa Tengah adalah sedang.
2. Indeks pada variabel kompetensi tenaga penjual diperoleh rata-rata indeks sebesar 69,72. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi tenaga penjual adalah sedang.

3. Indeks pada variabel orientasi tenaga penjual pada pelanggan diperoleh rata-rata indeks sebesar 68,42. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel orientasi tenaga penjual pada pelanggan mempunyai nilai yang sedang.
4. Indeks pada variabel kinerja tenaga penjual diperoleh rata-rata indeks sebesar 68,36. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kinerja tenaga penjual mempunyai nilai yang sedang.

Secara garis besar hasil jawaban dari 108 responden terhadap 4 variabel (konstruk) dapat diukur dengan 20 indikator kuesioner dapat dilihat kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner dapat disimpulkan pada Tabel 4.2 berikut ini.

**Tabel 4.2**  
**Kesimpulan Data Deskriptif**

Variabel	Indeks	Interpretasi	Pendapat Responden
Indeks Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjual	67,60	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presensi atau absensi yang dilihat oleh Supervisor atau perusahaan.</li> <li>- Pimpinan atau perusahaan melakukan try out kepada karyawan terhadap klien yang sulit untuk ditembus oleh tenaga penjual.</li> <li>- Pimpinan selalu disiplin dalam evaluasi kerja yang bersifat mingguan maupun bulanan terhadap hasil kerja yang sudah dilakukan</li> <li>- Perusahaan tidak jarang melakukan cek silang kepada apotek yang sudah didatangi tenaga penjual.</li> <li>- Mencoba beberapa tenaga penjual, yang dinilai handal untuk menunjukkan kemampuan melalui penambahan target penjualan.</li> <li>- Reward diberikan kepada tenaga penjual yang berhasil dan memberikan sanksi kepada</li> </ul>

			<p>tenaga penjual yang melanggar aturan main</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengarahan diberikan secara rutin selama 3 bulan dan secara mendadak kepada tenaga penjual yang mengalami kesulitan di lapangan atau melanggar aturan perusahaan</li> <li>- Manfaat yang diperoleh adalah karyawan dapat segera mengambil sikap apabila menghadapi kesulitan di lapangan sehingga tenaga penjual dapat menjaga ritme pekerjaan dengan baik seperti semula</li> <li>- Tenaga penjual dapat mengambil sikap dengan cepat dan tepat apabila terjadi kendala di lapangan sehingga baik perusahaan maupun klien tidak mengalami kerugian baik yang bersifat material maupun imaterial.</li> </ul>
Indeks Variabel Kompetensi Tenaga Penjual	69,72	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenaga penjual mampu melakukan improvisasi kepada pelanggan baik berupa penetapan harga serta mampu menyakinkan pelanggan untuk menggunakan dan negoisasi berhasil .</li> <li>- Produk lebih tahan lama dan memiliki fleksibilitas yang tinggi apabila digunakan. Hal ini lebih baik dari produk pesaing.</li> <li>- Menanyakan secara langsung kepada pelanggan (apotek) atau dengan pengamatan secara diam – diam, sehingga tenaga penjual dapat menempatkan diri secara tepat.</li> <li>- Temuan atau informasi dilapangan dapat berupa keinginan dan harapan pelangga serta hal – hal yang dapat membuat pelanggan enggan</li> </ul>



			meneruskan kerja sama
Indeks Variabel Orientasi Tenaga Penjual pada Pelanggan	68,42	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketepatan waktu datang serta produk yang memiliki perputaran tinggi, sehingga perlu kecepatan dalam menyalurkan.</li> <li>- Tenaga penjual fleksibel dalam waktu untuk bertemu, sehingga kesibukan pelanggan dapat dihindari. Upaya untuk menawarkan dapat secara optimal terwujud</li> <li>- Tenaga penjual tidak menargetkan untuk bertemu pada satu klien 1 minggu sekali, sehingga kebutuhan mendadak dari pelanggan dapat cepat terlayani.</li> <li>- Pihak pelanggan dapat setiap waktu komplain terhadap tenaga penjual dan tenaga penjual dapat dengan cepat berubah sikap agar pelayanan prima dapat diberikan kepada pelanggan.</li> </ul>
Indeks Variabel Kinerja Tenaga Penjual	68,36	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perlu adanya upaya untuk meraih pangsa pasarnya dengan kunjungan-kunjungan agar pelanggan lama masih dalam jangkauan serta upaya untuk menggaet pelanggan baru. Hal ini dikarenakan peningkatan penjualan atau perkembangannya masih fluktuatif (naik atau turun).</li> <li>- Target penjualan yang mampu diraih dengan perolehan rata-rata 90 %, meskipun ada beberapa bulan yang melebihi dari 100 % sehingga secara kumulatif target dapat tertutup selama 1 tahun</li> <li>- Jumlah pelanggan yang ditargetkan mampu dikunjungi dan diberikan presentasi sehingga kunjungan kepada pelanggan tidak ada masalah yang serius.</li> </ul>

Sumber : data primer yang diolah, 2007

## 4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut mengacu pada 7 langkah proses analisis SEM sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2005). Adapun urutan langkah-langkah analisis tersebut meliputi :

### 4.2.1. Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas telaah pustaka dan kerangka pemikiran sebagai mana telah dijelaskan dalam Bab II. Secara umum model tersebut terdiri atas 2 variabel independen (Eksogen) dan 2 variabel dependen (Endogen). Dua variabel independen adalah sistem kontrol tenaga penjual dan kompetensi tenaga penjual. Sedangkan variabel dependen terdiri dari orientasi tenaga penjual pada pelanggan dan kinerja tenaga penjual.

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

Setelah pengembangan model berbasis teori dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram. Langkah ini telah dilakukan dan penggambarannya dapat dilihat pada Bab III.

### 4.2.3. Langkah 3 : Konversi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural. Persamaan struktural ini juga telah dijelaskan pada Bab III sebelumnya.

### 4.2.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair et.al. (1995; dalam Ferdinand 2005) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.3 di bawah ini.

**Tabel 4.3**

### **Sample Covarians – Estimates**

	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14
X20	2.738						
X19	1.724	2.705					
X18	1.520	1.738	2.749				
X17	1.332	1.365	1.184	2.336			
X16	1.222	1.284	1.190	1.914	2.454		
X15	1.288	1.563	1.359	1.665	1.631	2.355	
X14	0.785	1.271	1.339	1.723	1.736	1.479	3.564
X13	0.664	0.886	1.065	0.920	0.965	0.982	1.060
X12	0.545	0.709	1.029	0.754	0.792	0.810	1.171

X11	0.398	0.645	1.042	0.617	0.685	0.826	1.023
x10	0.711	0.884	1.192	1.141	1.068	1.152	1.261
X9	0.401	0.726	1.012	0.757	0.722	0.557	0.960
X8	0.714	0.740	0.742	0.908	0.855	0.643	0.860
X7	0.597	0.652	0.791	0.730	0.707	0.681	0.866
X6	0.588	0.708	0.914	0.963	0.810	0.785	0.850
X5	0.576	0.877	0.842	0.629	0.782	0.628	0.820
X4	0.788	1.043	1.135	0.821	1.003	0.849	0.985
X3	0.836	1.120	1.366	1.049	1.063	0.964	1.129
X2	0.749	1.098	1.206	0.958	0.869	0.824	0.901
X1	0.798	0.942	1.203	0.601	0.662	0.869	0.709
	x13	x12	x11	x10	x9	x8	x7
X13	2.254						
X12	1.642	2.786					
X11	1.539	1.792	2.639				
x10	1.579	1.619	1.633	2.665			
X9	0.643	0.404	0.602	0.700	2.025		
X8	0.712	0.570	0.540	0.726	1.271	1.978	
X7	0.763	0.465	0.586	0.629	1.277	1.378	2.340
X6	0.928	0.650	0.838	0.815	1.361	1.352	1.315
X5	0.889	0.704	0.597	0.766	1.225	1.084	1.365
X4	0.890	0.649	0.716	0.775	1.298	1.240	1.455
X3	0.988	0.751	0.785	0.832	1.477	1.365	1.435
X2	0.984	0.810	0.767	0.845	1.397	1.381	1.232
X1	0.824	0.640	0.792	0.748	1.225	1.047	0.930
	x6	x5	x4	x3	x2	x1	
X6	2.225						
X5	1.201	2.323					
X4	1.264	1.663	2.142				
X3	1.438	1.653	1.817	2.723			
X2	1.558	1.465	1.676	1.996	2.701		
X1	1.109	1.184	1.422	1.885	1.724	2.879	

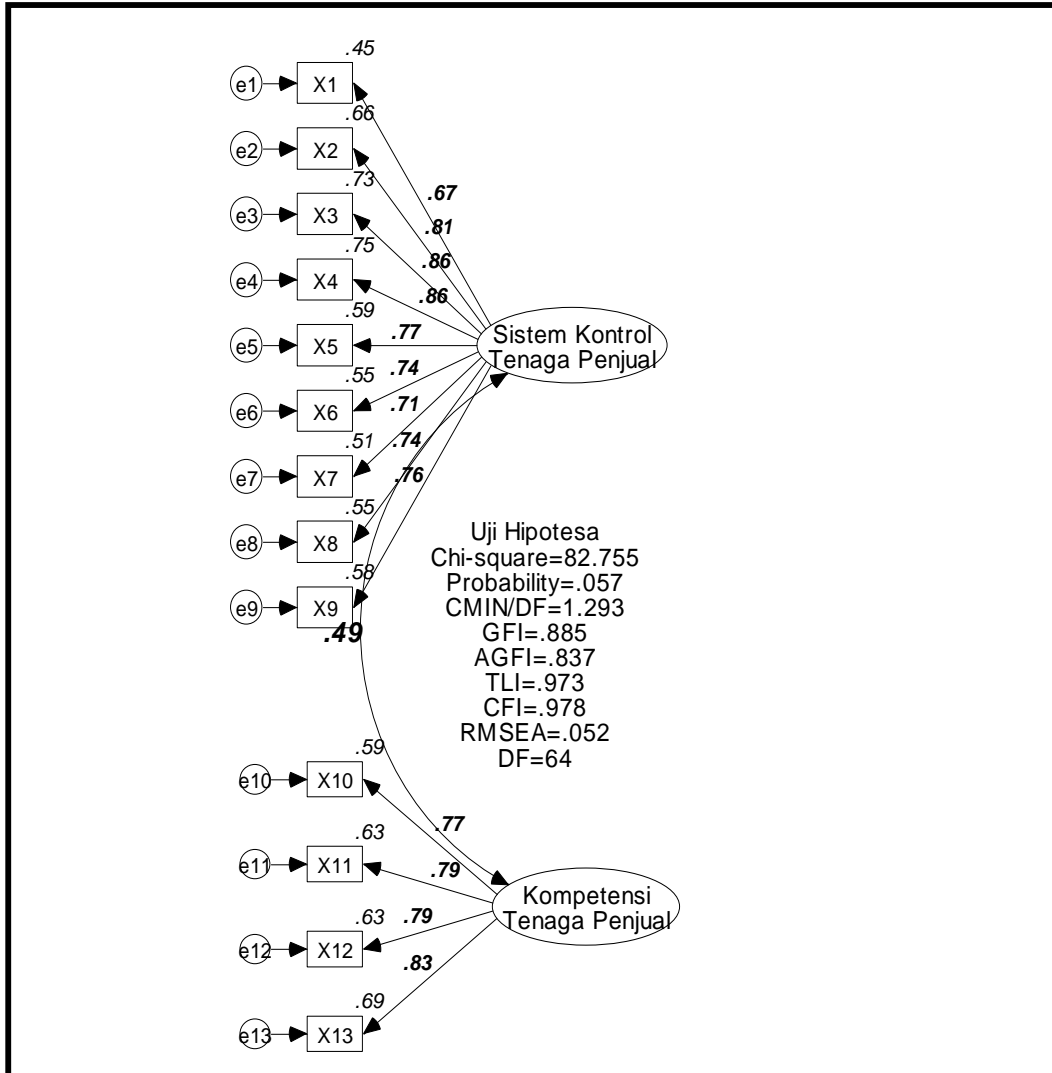
Sumber : data primer yang diolah, 2007

Langkah selanjutnya setelah menyusun sampel kovarian sebagaimana tampak pada Tabel 4.3 adalah menentukan teknik estimasi. Setelah mengkonversi data menjadi matrik kovarian maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan berkisar antara 100 - 200. Teknik ini dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

#### 4.2.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji uni-dimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen ini terdiri dari 2 *unobserved variable* dengan 13 *observed variable* sebagai pembentuknya. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.4 dan Tabel 4.5.

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Eksogen**



**Tabel 4.4**

**Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	$\chi^2$ dengan df : 64; p : 5 % =	82,755	Baik
<i>Probability</i>	83,675	0,057	Baik
GFI	$\geq 0,05$	0,885	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,837	Marginal
TLI	$\geq 0,90$	0,973	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,978	Baik
CMIN/DF	$\geq 0,95$	1,293	Baik
RMSEA	$\leq 2,00$	0,052	Baik
	$\leq 0,08$		

Sumber : data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis faktor konfirmatori pada konstruk eksogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak model. Hasil perhitungan uji *chi-square* pada konstruk eksogen memperoleh nilai sebesar 82,755 masih dibawah *chi-square* Tabel untuk derajat kebebasan 64 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 83,675. Nilai probabilitas sebesar 0,057 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,293 sehingga masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,885 dan AGFI sebesar 0,837 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marginal). Nilai TLI sebesar 0,973 yang mana masih diatas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,978 yang mana nilainya masih diatas 0,95, dan nilai RMSEA sebesar 0,052 yang mana nilai tersebut masih dibawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*). Disamping kriteria diatas observed (indikator) dari konstruk sistem kontrol tenaga penjual dan kompetensi tenaga penjual valid karena mempunyai nilai *loading* diatas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

**Tabel 4.5**

**Hasil Regression Weights Faktor Konfirmatori Kontruk Eksogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X <sub>1</sub>	<---	Sistem kontrol tenaga penjual	1,000				
X <sub>2</sub>	<---	Sistem kontrol tenaga penjual	1,175	0,154	7,625	0,000	par_1

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X <sub>3</sub>	<---	Sistem kontrol tenaga penjual	1,240	0,155	7,989	0,000	par_2
X <sub>4</sub>	<---	Sistem kontrol tenaga penjual	1,110	0,140	7,926	0,000	par_3
X <sub>5</sub>	<---	Sistem kontrol tenaga penjual	1,025	0,144	7,117	0,000	par_4
X <sub>6</sub>	<---	Sistem kontrol tenaga penjual	0,967	0,140	6,888	0,000	par_5
X <sub>7</sub>	<---	Sistem kontrol tenaga penjual	0,959	0,144	6,645	0,000	Par_6
X <sub>8</sub>	<---	Sistem kontrol tenaga penjual	0,912	0,132	6,887	0,000	Par_7
X <sub>9</sub>	<---	Sistem kontrol tenaga penjual	0,951	0,134	7,112	0,000	Par_8
X <sub>10</sub>	<---	Kompetensi Tenaga Penjual	1,000				
X <sub>11</sub>	<---	Kompetensi Tenaga Penjual	1,021	0,125	8,203	0,000	Par_9
X <sub>12</sub>	<---	Kompetensi Tenaga Penjual	1,050	0,129	8,136	0,000	Par_10
X <sub>13</sub>	<---	Kompetensi Tenaga Penjual	0,988	0,115	8,605	0,000	Par_11

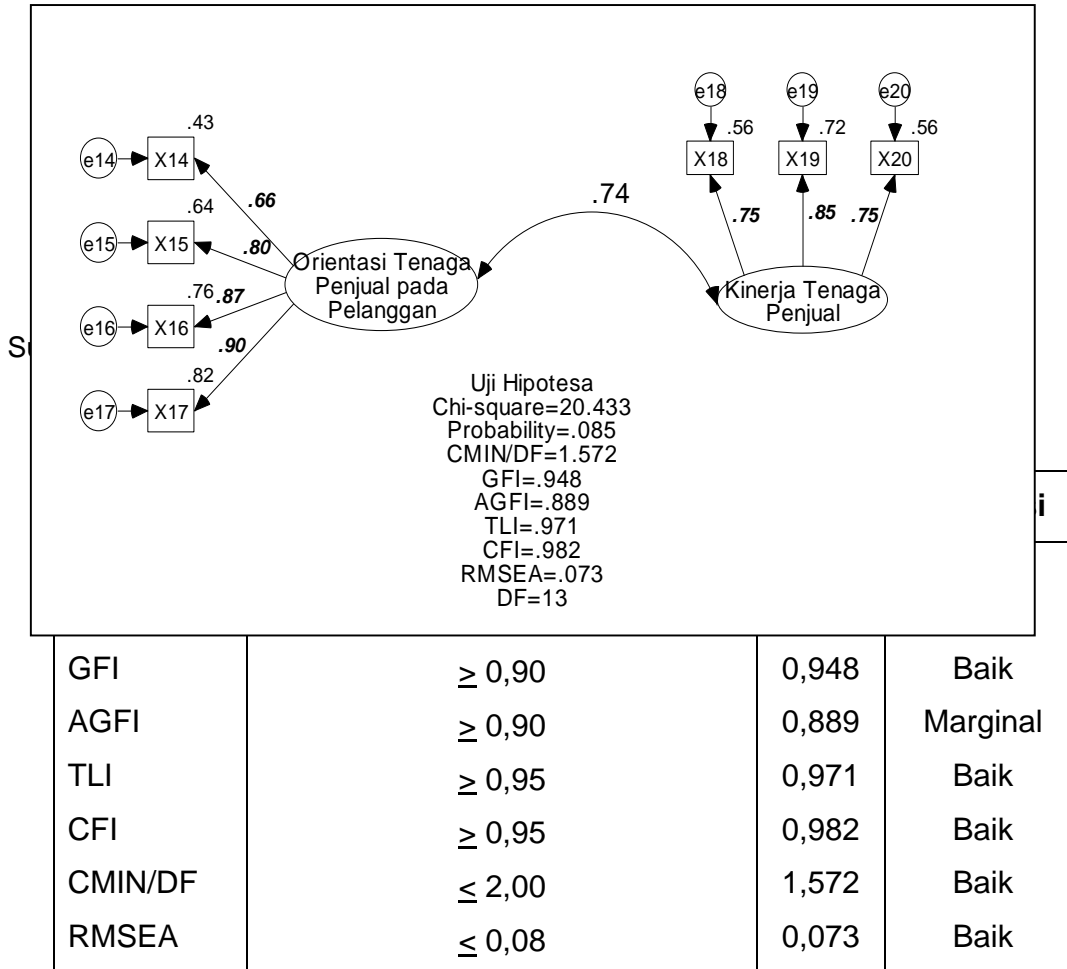
Sumber : data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.5 diatas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR)  $\geq 1,96$  dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan uni-dimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

#### 4.2.4.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen bertujuan untuk menguji uni-dimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Variabel-variabel laten atau konstruk endogen ini terdiri dari 2 *variable* dengan 7 *observed variable* sebagai pembentuknya. Adapun hasil pengujian terhadap faktor konfirmatori konstruk endogen selanjutnya ditampilkan pada Gambar 4.2, Tabel 4.6 dan Tabel 4.7.

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen**



Sumber : data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis faktor konfirmatori pada konstruk endogen dapat ditunjukkan bahwa model layak diuji pada tahap full model, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak full model. Hasil perhitungan uji *chi-square* pada konstruk endogen memperoleh nilai sebesar 20,433 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 13 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 22,362. Nilai probabilitas sebesar 0,085 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,572 sehingga masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,948 yaitu lebih besar dari 0,90 dan AGFI sebesar 0,889 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marginal). Nilai TLI sebesar 0,971 yang mana masih diatas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,982 yang mana nilainya masih diatas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,073 yang mana nilai tersebut masih dibawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk endogen memenuhi kriteria model fit (*Goodness of-Fit Indices*). Disamping kriteria diatas observed (indikator) dari konstruk orientasi tenaga

penjual pada pelanggan dan kinerja tenaga penjual valid karena mempunyai nilai (*loading factor*) di atas 0,5 sehingga tidak satupun observed (indikator) yang didrop (dibuang). Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.



**Tabel 4.1**

**Hasil *Regression Weights* Faktor Konfirmatori Kontruk Endogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X <sub>14</sub>	<---	Orientasi Tenaga Penjual pd Pelanggan	1,000				
X <sub>15</sub>	<---	Orientasi Tenaga Penjual pd Pelanggan	0,986	0,138	7,132	0,000	Par-1
X <sub>16</sub>	<---	Orientasi Tenaga Penjual pd Pelanggan	1,095	0,143	7,671	0,000	Par-2
X <sub>17</sub>	<---	Orientasi Tenaga Penjual pd Pelanggan	1,111	0,142	7,843	0,000	Par-2
X <sub>18</sub>	<---	Kinerja Tenaga Penjual	1.000				
X <sub>19</sub>	<---	Kinerja Tenaga Penjual	1,121	0,140	8,022	0.000	Par-3
X <sub>20</sub>	<---	Kinerja Tenaga Penjual	0,998	0,137	7,265	0.000	Par-4

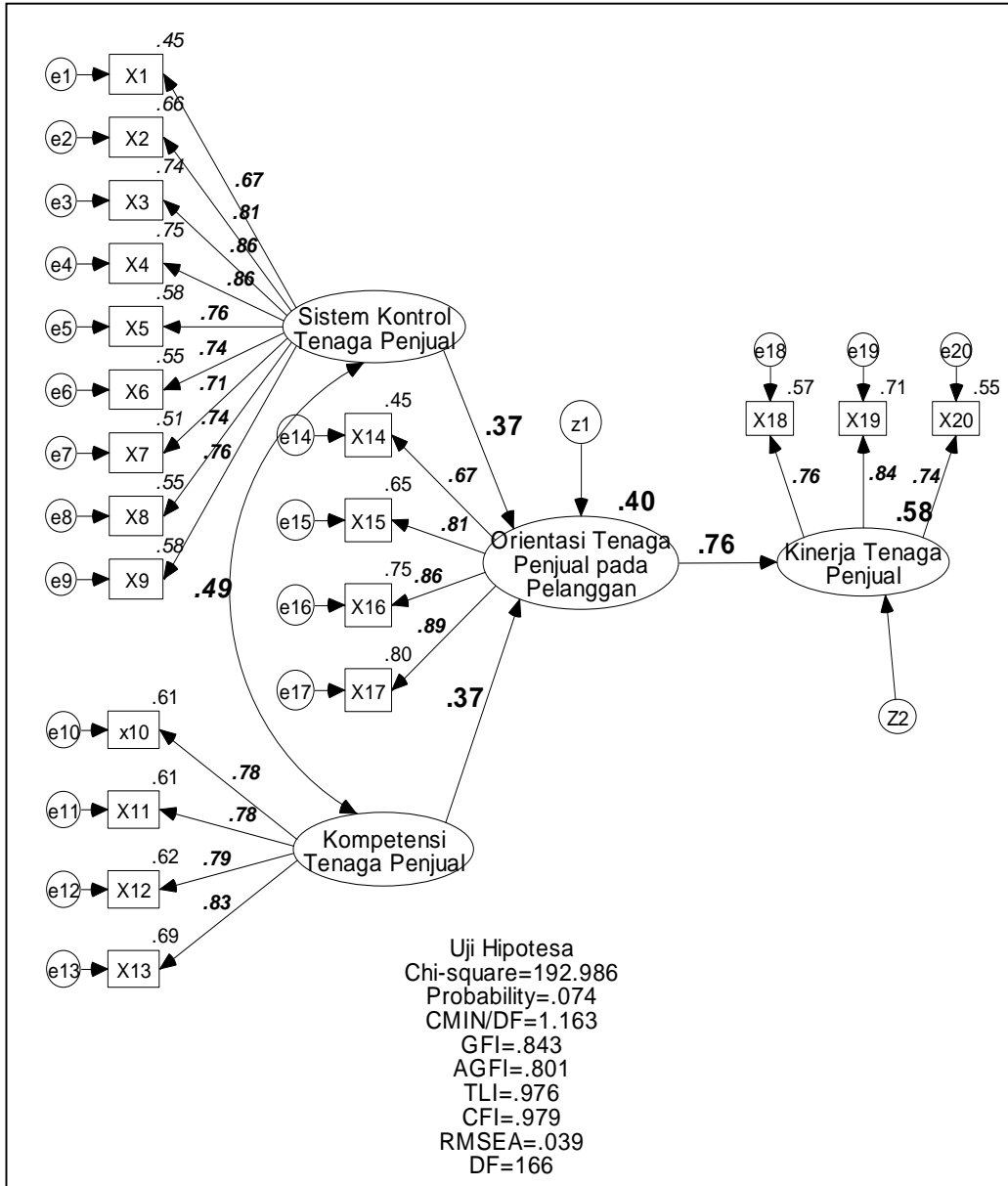
Sumber : data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.7 diatas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR)  $\geq 1,96$  dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan uni-dimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor endogen terjadi uni-dimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

**4.2.4.3. Analisis *Structural Equation Model***

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3, Tabel 4.8 dan Tabel 4.9.

**Gambar 4.3**  
**Hasil Uji Structural Equation Model**



Sumber : data primer yang diolah, 2007

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji Full Model**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	$\chi^2$ dengan df : 166 ; p : 5% =	192,986	Baik
<i>Probability</i>	197,064	0,074	Baik
GFI	$\geq 0,05$	0,843	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,801	Marjinal
TLI	$\geq 0,90$	0,976	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,979	Baik
CMIN/DF	$\geq 0,95$	1,163	Baik
RMSEA	$\leq 2,00$	0,039	Baik
	$\leq 0,08$		

Sumber : data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis full model dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak full model. Hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model memperoleh nilai *chi-square* sebesar 192,986 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 166 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 197,064. Nilai probabilitas sebesar 0,074 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,163 sehingga masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,843 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marjinal), demikian juga nilai AGFI sebesar 0,801 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marjinal). Nilai TLI sebesar 0,976 yang mana masih diatas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,979 yang mana nilainya masih diatas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,039 yang mana nilai tersebut masih dibawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit. Disamping kriteria diatas *observed* (indikator) dari sistem kontrol tenaga penjual, kompetensi tenaga penjual, orientasi tenaga penjual pada pelanggan dan kinerja tenaga penjual valid karena mempunyai nilai diatas 0,5 sehingga tidak satupun *observed* (indikator) yang didrop (dibuang).

**Tabel 4.9**  
**Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Orientasi pd Pelanggan	<---	Sistem Kontrol TP	0,406	0,128	3,162	0,002	Par-9
Orientasi pd Pelanggan	<---	Kompetensi TP	0,365	0,113	3,222	0,001	Par-10
Kinerja Tenaga	<---	Orientasi pd	0,757	0,134	5,647	0,000	Par-11

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Penjual		Pelanggan					
X <sub>1</sub>	<---	Sistem Kontrol TP	1,000				
X <sub>2</sub>	<---	Sistem Kontrol TP	1,176	0,155	7,601	0,000	Par-1
X <sub>3</sub>	<---	Sistem Kontrol TP	1,245	0,156	7,977	0,000	Par-2
X <sub>4</sub>	<---	Sistem Kontrol TP	1,113	0,141	7,910	0,000	Par-3
X <sub>5</sub>	<---	Sistem Kontrol TP	1,023	0,144	7,083	0,000	Par-4
X <sub>6</sub>	<---	Sistem Kontrol TP	0,970	0,141	6,882	0,000	Par-5
X <sub>7</sub>	<---	Sistem Kontrol TP	0,961	0,145	6,632	0,000	Par-6
X <sub>8</sub>	<---	Sistem Kontrol TP	0,917	0,133	6,892	0,000	Par-7
X <sub>9</sub>	<---	Sistem Kontrol TP	0,953	0,134	7,097	0,000	Par-8
X <sub>10</sub>	<---	Kompetensi TP	1,000				
X <sub>11</sub>	<---	Kompetensi TP	0,991	0,120	8,236	0.000	Par-12
X <sub>12</sub>	<---	Kompetensi TP	1,025	0,125	8,214	0.000	Par-13
X <sub>13</sub>	<---	Kompetensi TP	0,976	0,111	8,788	0.000	Par-14
X <sub>14</sub>	<---	Orientasi pd Pelanggan	1,000				
X <sub>15</sub>	<---	Orientasi pd Pelanggan	0,979	0,134	7,292	0.000	Par-15
X <sub>16</sub>	<---	Orientasi pd Pelanggan	1,074	0,138	7,781	0.000	Par-16
X <sub>17</sub>	<---	Orientasi pd Pelanggan	1,082	0,136	7,945	0.000	Par-17
X <sub>18</sub>	<---	Kinerja Tenaga Penjual	1,000				
X <sub>19</sub>	<---	Kinerja Tenaga Penjual	1,109	0,137	8,092	0.000	Par-18
X <sub>20</sub>	<---	Kinerja Tenaga Penjual	0,983	0,135	7,293	0.000	Par-19

Sumber : data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.9 bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau *loading factor* yang lebih besar dari 0,5. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

#### **4.2.5. Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi**

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (>0,9).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan seperti pada Gambar 4.3, 4.8, dan 4.9 ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan diatas.

#### **4.2.6. Langkah 6 : Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit***

Evaluasi *goodness of fit* dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

##### **4.2.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier***

*Outlier* merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore* yang lebih besar  $\pm 3,0$  maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Pengujian *univariate outlier* ini menggunakan bantuan program SPSS 10.

**Tabel 4.10**  
**Statistik Deskriptif**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	108	-2.75394	1.93916	9.37E-16	1.0000000
Zscore(X2)	108	-1.71053	1.92365	-2.2E-16	1.0000000
Zscore(X3)	108	-2.23956	1.98266	1.15E-15	1.0000000
Zscore(X4)	108	-2.50650	2.25459	-3.3E-17	1.0000000
Zscore(X5)	108	-1.75953	2.15860	4.04E-16	1.0000000
Zscore(X6)	108	-1.83524	2.16892	-1.6E-17	1.0000000
Zscore(X7)	108	-2.43395	2.12067	7.44E-16	1.0000000
Zscore(X8)	108	-2.01831	2.22801	1.10E-15	1.0000000
Zscore(X9)	108	-2.02084	2.17629	3.96E-16	1.0000000
Zscore(X10)	108	-2.41617	1.85164	1.22E-15	1.0000000
Zscore(X11)	108	-2.34880	1.94031	6.95E-16	1.0000000
Zscore(X12)	108	-2.96496	1.80548	-4.0E-17	1.0000000
Zscore(X13)	108	-2.06874	1.90914	-5.1E-16	1.0000000
Zscore(X14)	108	-2.53368	1.68424	1.23E-16	1.0000000
Zscore(X15)	108	-2.49243	2.04799	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X16)	108	-1.80039	2.01220	-1.5E-15	1.0000000
Zscore(X17)	108	-2.48433	2.07430	-6.2E-16	1.0000000
Zscore(X18)	108	-2.81812	1.98435	4.05E-16	1.0000000
Zscore(X19)	108	-2.34215	1.89389	6.83E-16	1.0000000
Zscore(X20)	108	-2.97446	1.83815	-6.7E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	108				

*utlier  
blem*

... pada data tersebut dapat mengidentifikasi adanya data yang tergolong *outlier univariate*. Pembuktiannya adalah ditandai dengan nilai Z score dibawah 3 atau tidak berada pada rentang 3 sampai dengan 4.

Apabila pada data terdapat *outlier univariate* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2005).

**4.2.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier***

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et.al., 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et.al., 1995).

*Outlier* pada tingkat *multivariate* dapat dilihat dari jarak *Mahalanobis* (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 4.01. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak *mahalanobis* minimal adalah 11,401 dan

maksimal adalah 64,278. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 20 (jumlah indikator variabel) pada tingkat signifikansi 0,01 yaitu 37,566 maka, nilai *mahalanobis* yang melebihi 37,566 pada Tabel *mahalanobis* (Ferdinand, 2005) terdapat *Outlier*. Sehingga disimpulkan terdapat *Outlier* pada pengolahan data ini, yaitu terdapat pada 3 observasi, yaitu pada observasi ke 52, 64 dan 72 (lihat teks *out put*).

Terdapatnya *outlier* pada tingkat *multivariate* dalam analisis ini tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2005).

#### 4.2.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian data selanjutnya adalah dengan menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.11.

Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada diantara rentang antara  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0.01, maka data penelitian yang digunakan dapat dikatakan normal. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.13. Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan apakah terdapat nilai CR yang melebihi

$\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01. Dari Tabel 4.11 terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar  $\pm 2,58$ . jadi dapat disimpulkan secara *univariate* sudah baik.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%) (Ghozali, 2004, p.105), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal.



**Tabel 4.11**  
**Normalitas Data**

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R.
X <sub>20</sub>	2,000	10,000	-0,598	-2,538	0,540	1,146
X <sub>19</sub>	3,000	10,000	-0,092	-0,390	-0,508	0,541
X <sub>18</sub>	2,000	10,000	-0,483	-2,049	0,255	0,541
X <sub>17</sub>	3,000	10,000	0,018	0,075	-0,467	-0,990
X <sub>16</sub>	4,000	10,000	0,118	0,501	-0,668	-1,417
X <sub>15</sub>	3,000	10,000	0,050	0,212	-0,410	-0,869
X <sub>14</sub>	2,000	10,000	-0,371	-1,574	0,032	0,068
X <sub>13</sub>	4,000	10,000	-0,025	-0,106	-0,813	-1,724
X <sub>12</sub>	2,000	10,000	-0,350	-1,486	0,325	0,690
X <sub>11</sub>	3,000	10,000	-0,002	-0,009	--0,846	-1,795
X <sub>10</sub>	3,000	10,000	-0,272	-1,156	-0,650	-1,380
X <sub>9</sub>	4,000	10,000	-0,016	-0,068	-0,620	-1,316
X <sub>8</sub>	4,000	10,000	0,104	0,442	-0,467	-0,991
X <sub>7</sub>	3,000	10,000	0,068	0,290	-0,415	-0,880
X <sub>6</sub>	4,000	10,000	-0,087	-0,369	-0,722	-1,532
X <sub>5</sub>	4,000	10,000	-0,073	-0,310	-0,877	-1,861
X <sub>4</sub>	3,000	10,000	0,059	0,248	-0,415	-0,881
X <sub>3</sub>	3,000	10,000	-0,007	-0,028	-0,771	-1,635
X <sub>2</sub>	4,000	10,000	0,070	0,297	-0,943	-2,000
X <sub>1</sub>	2,000	10,000	-0,074	-0,313	-0,437	-0,926
Multivariate					42,142	7,382

Sumber : data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari 2,58, dengan demikian data tersebut terbukti terdistribusi secara normal. Studi Hair et.al.,(1995,p.644) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

#### 4.2.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Guna melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa

data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya *multikolinieritas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2000).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut :

<i>Determinant of sample covariance matrix = 8.0079e+001 atau 80.079</i>
--

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat *multikolinieritas* dan *singularitas*, sehingga data layak untuk digunakan.

#### **4.2.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji di atas, diketahui dari delapan kriteria yang ada, tujuh diantaranya yang berada pada kondisi baik dan satu (yaitu GFI dan AGFI) masih dalam kondisi marjinal. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

#### **4.2.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model**

Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka  $\pm 2,58$  merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2005). Hasil *Standardized Residual Covariance* ditampilkan pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12**

**Standardized Residual Covariance**

Standardized Residual Covariances

	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14
X20	0.000						
X19	0.046	0.000					
X18	-0.072	-0.004	0.000				
X17	0.191	-0.282	-0.427	0.000			
X16	-0.175	-0.525	-0.367	0.224	0.000		
X15	0.475	0.929	0.665	-0.073	-0.150	0.000	
X14	-1.233	-0.196	0.416	0.007	0.083	-0.251	-0.000
X13	0.083	0.644	1.648	-0.063	0.145	0.567	0.682
X12	-0.477	-0.192	1.238	-0.865	-0.682	-0.303	0.826
X11	-0.954	-0.342	1.407	-1.294	-0.983	-0.136	0.470
x10	0.192	0.521	1.935	0.707	0.439	1.105	1.209
X9	-0.661	0.424	1.906	-0.227	-0.351	-0.788	0.789
X8	0.776	0.592	0.854	0.589	0.367	-0.278	0.530
X7	0.145	0.078	0.880	-0.355	-0.418	-0.237	0.392
X6	0.090	0.286	1.380	0.598	-0.029	0.170	0.315
X5	-0.085	0.812	0.935	-0.995	-0.323	-0.663	0.062
X4	0.574	1.276	1.955	-0.521	0.276	-0.026	0.402
X3	0.402	1.099	2.290	-0.027	0.055	0.030	0.485
X2	0.234	1.191	1.867	-0.151	-0.457	-0.306	-0.068
X1	0.774	1.025	2.194	-0.937	-0.668	0.383	-0.235

	X13	X12	X11	x10	X9	X8	X7
X13	0.000						
X12	0.019	0.000					
X11	-0.155	0.423	0.000				
x10	-0.065	-0.187	0.038	0.000			
X9	-0.090	-1.218	-0.303	0.089	0.000		
X8	0.351	-0.422	-0.466	0.316	0.638	0.000	
X7	0.411	-0.923	-0.367	-0.219	0.393	1.021	0.000
X6	1.123	-0.231	0.630	0.506	0.707	0.875	0.444
X5	0.766	-0.166	-0.500	0.150	-0.142	-0.537	0.372
X4	0.517	-0.658	-0.285	-0.070	-0.297	-0.329	0.293
X3	0.485	-0.562	-0.341	-0.200	-0.204	-0.413	-0.385
X2	0.663	-0.176	-0.233	0.028	-0.192	-0.047	-0.810
X1	0.505	-0.319	0.313	0.129	-0.022	-0.533	-1.118

	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X6	0.000					
X5	-0.322	0.000				
X4	-0.523	0.744	0.000			
X3	-0.437	0.025	0.094	0.000		
X2	0.301	-0.316	-0.052	0.325	0.000	
X1	-0.529	-0.489	-0.054	0.885	0.666	0.000

Sumber : data primer diolah, 2007

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi  $\pm 2,58$  (Ferdinand, 2005). Hasil di atas menunjukkan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

### 4.3. Uji Reliability dan Variance Extract

#### 4.3.1. Uji Reliability

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. *Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair et.al. (1995, p.642) :

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

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,70$ .

#### 4.3.2. Variance Extract

*Variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan *variance extract* adalah :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{standardized loading}^2}{\sum \text{standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. Tingkat *Variance extract* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ .

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* tersaji pada Tabel 4.13 berikut ini :

**Tabel 4. 3**

#### **Uji Reliability dan Variance Extract**

	LOADING	LOADING <sup>2</sup>	ERROR	1- ERROR	( $\sum$ LOADING) <sup>2</sup>	RELIABEL.	VAR.EXT
--	---------	----------------------	-------	-------------	-----------------------------------	-----------	---------

Sistem Kontrol Tenaga Penjual							
X1	0.67	0.4489	0.450	0.55	47.7481	0.9293	0.5953
X2	0.81	0.6561	0.660	0.34			
X3	0.86	0.7396	0.740	0.26			
x4	0.86	0.7396	0.750	0.25			
x5	0.76	0.5776	0.580	0.42			
x6	0.74	0.5476	0.550	0.45			
x7	0.71	0.5041	0.510	0.49			
x8	0.74	0.5476	0.550	0.45			
x9	0.76	0.5776	0.580	0.42			
JUMLAH	6.91	5.3387	5.370	3.63			

Kompetensi Tenaga Penjual							
X10	0.78	0.6084	0.610	0.39	10.1124	0.8731	0.6325
X11	0.78	0.6084	0.610	0.39			
X12	0.79	0.6241	0.620	0.38			
X13	0.83	0.6889	0.690	0.31			
JUMLAH	3.18	2.5298	2.530	1.47			

Orientasi Tenaga Penjual pada Pelanggan							
X14	0.67	0.4489	0.450	0.55	10.4329	0.8854	0.6614
X15	0.81	0.6561	0.650	0.35			
X16	0.86	0.7396	0.750	0.25			
X17	0.89	0.7921	0.800	0.20			
JUMLAH	3.23	2.6367	2.650	1.35			

Kinerja Tenaga Penjual							
X18	0.76	0.5776	0.570	0.43	5.4756	0.8239	0.6101
X19	0.84	0.7056	0.710	0.29			
X20	0.74	0.5476	0.550	0.45			
JUMLAH	2.34	1.8308	1.830	1.17			

Sumber : data primer yang diolah, 2007

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.13 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk (sistem kontrol tenaga penjual, kompetensi tenaga penjual, orientasi tenaga penjual pada pelanggan dan kinerja tenaga penjual) yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis Penelitian

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai

regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.9 (*Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling*). Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan tiga hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut.

#### **4.4.1. Uji Hipotesis I**

Hipotesis I pada penelitian ini adalah semakin baik implementasi sistem kontrol tenaga penjual, maka semakin baik orientasi tenaga penjual pada pelanggan. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara sistem kontrol tenaga penjual dengan orientasi tenaga penjual pada pelanggan tampak pada Tabel 4.9 adalah sebesar 3,162 nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.2. Uji Hipotesis II**

Hipotesis II pada penelitian ini adalah semakin tinggi kompetensi tenaga penjual, maka semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR antara variabel hubungan kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan adalah sebesar 3,222 dengan nilai P sebesar 0,001. Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

#### **4.4.3. Uji Hipotesis III**

Hipotesis III pada penelitian ini adalah semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual adalah sebesar 5,647 dengan nilai P sebesar 0.000. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.14 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

**Tabel 4.4**  
**Kesimpulan Hipotesis**

	Hipotesis	Nilai CR dan P	Hasil Uji
H <sub>1</sub>	Semakin baik implementasi sistem kontrol tenaga penjual, maka semakin baik orientasi tenaga penjual pada pelanggan	CR = 3,162 P = 0,002	Diterima secara positif signifikan
H <sub>2</sub>	Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual, maka semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan.	CR = 3,222 P = 0.001	Diterima secara positif signifikan
H <sub>3</sub>	Semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.	CR = 5,647 P = 0,000	Diterima secara positif signifikan

Keterangan: CR adalah Critical Ratio dan P adalah probability (lihat Tabel 4.9)

Sumber : data primer yang diolah, 2007

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Ringkasan Penelitian**

Pada Bab 1 tergambar jelas bahwa penelitian ini bertujuan mengembangkan sebuah solusi teoritis dan konseptual yang ditawarkan sebagai formula yang paling tepat atas permasalahan PT. Tirta Husada Farma di Jawa Tengah. Perumusan masalah penelitian pertama berangkat dari fenomena bisnis yang tergambar pada PT. Tirta Husada Farma di Jawa Tengah, di mana secara keseluruhan performansi pertumbuhan penjualan PT. PT. Tirta Husada Farma menunjukkan adanya penurunan. Kedua berangkat dari kesenjangan penelitian sistem kontrol tenaga penjual, kompetensi tenaga penjual, dan orientasi tenaga penjual pada pelanggan dalam menggambarkan kinerja tenaga penjual didasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pettijohn, et.al., (2000; dalam Setiawan, 2003) Churchill et.al., (1985; dalam, Boles et.al.,2000). Oleh sebab itu, permasalahan penelitian ini adalah : bagaimana pengaruh orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual sehingga dapat meningkat sesuai target ?

Pada Bab 2, telah disusun rujukan berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang mendukung kerangka model teoritis dan justifikasi atas 3 rumusan hipotesis penelitian yang diajukan pada penelitian ini. Pada Bab 3 telah disusun metode penelitian yang mendukung proses pengambilan data dan teknik analisisnya. Analisis data pada Bab 4 berdasarkan data kuesioner yang



terkumpul dari 108 responden menunjukkan hasil analisis statistik deskriptif yaitu angka rata-rata indeks variabel-variabel penelitian menunjukkan kategori sedang (skor 40,01 – 70). Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar grafik analisis full model dapat ditunjukkan dengan nilai perhitungan *chi-square* sebesar 192,986 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 166 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 197,064. Nilai probabilitas sebesar 0,074 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,163 sehingga masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,843 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marjinal), demikian juga nilai AGFI sebesar 0,801 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marjinal). Nilai TLI sebesar 0,976 yang mana masih diatas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,979 yang mana nilainya masih diatas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,039 yang mana nilai tersebut masih dibawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit. Dari hasil pengujian 3 (tiga) hipotesis dalam penelitian ini berdasarkan hasil pengolahan data pada Bab 4 juga diperoleh hasil yang signifikan dan ketiga hipotesis tersebut dapat diterima.

## **5.2 Kesimpulan**

### **5.2.1 Kesimpulan atas Hipotesis**

Pada sub bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan hipotesis yang didasarkan atas analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) hipotesis, adapun kesimpulan penelitian terhadap ketujuh hipotesis ini diuraikan sebagai berikut :

#### **5.2.1.1. Kesimpulan Hipotesis 1**

**Hipotesis 1** : *“Semakin baik implementasi sistem kontrol tenaga penjual, maka semakin baik orientasi tenaga penjual pada pelanggan “.*

Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa sistem kontrol tenaga penjual berpengaruh positif terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti Baldauf et.al.,(2001); Grant dan Cravens (1999); Piercy et.al., (1997); Setiawan (2003). Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator evaluasi pada aktivitas ( $X_4$ ) merupakan indikator yang paling dominan dari sistem kontrol tenaga penjual. Hal tersebut bermakna bahwa evaluasi pada aktivitas ( $X_4$ ) berpengaruh pada orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan. Semakin baik evaluasi pada aktivitas tenaga penjual akan menghasilkan fokus atau orientasi pada pelanggan yang lebih baik.

#### **5.2.1.2. Kesimpulan Hipotesis 2**

**Hipotesis 2** : *“Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual, maka semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan “.*

Dari hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil disimpulkan bahwa kompetensi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan. Hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini menunjukkan hasil yang relatif sama dan sejalan dengan apa yang telah dirumuskan oleh beberapa penelitian terdahulu atas hubungan kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan seperti Shoemaker dan Johlke 2002; Baldauf dan Cravens 2002; Rentz et.al. 2002; Chairakeo dan

Speece 2004. Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator kompetensi bertanya ( $X_{13}$ ) merupakan indikator yang paling dominan dari kompetensi tenaga penjual. Hal ini memberikan pemahaman bahwa kompetensi bertanya menyebabkan aktivitas dan perilaku tenaga penjual, akan semakin terfokus pada pelanggan.

### **5.2.1.3. Kesimpulan Hipotesis 3**

**Hipotesis 3 :** *“Semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual”.*

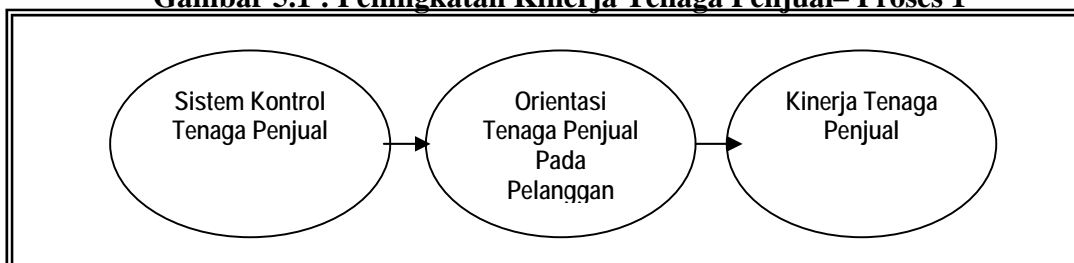
Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa orientasi tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti William dan Attaway 1996; Schultz dan Good 2000. Hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan ( $X_{17}$ ) merupakan indikator yang paling dominan dari orientasi tenaga penjual pada pelanggan. Hal tersebut berarti bahwa memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan ( $X_{17}$ ) berpengaruh dalam menentukan baik atau tidaknya kinerja tenaga penjual. Semakin tinggi derajat memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan maka akan berakibat pada meningkatnya kinerja mereka (tenaga penjual) menjadi lebih optimal.

### **5.2.2. Kesimpulan atas Masalah Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *Bagaimana pengaruh orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual sehingga dapat meningkat sesuai target ?*. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan 2 (dua) proses dasar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual antara lain, yaitu :

**Pertama**, Orientasi pelanggan merupakan aspek penting bagi tenaga penjual untuk dapat meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini membuktikan sebagian besar responden berpendapat bahwa untuk mencari, menguasai dan mengelola informasi tentang pelanggan merupakan sebuah hal penting bagi setiap tenaga penjual. Oleh sebab itu, dibutuhkan sebuah proses dan mekanisme kontrol yang tepat yang memiliki nilai strategik bagi PT. Tirta Husada Farma dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual agar dapat mencapai harapan perusahaan. Kontrol pada aktivitas yang baik dan terarah dipercaya menghasilkan dan membentuk orientasi pelanggan. Kontrol pada aktivitas diidentifikasi sebagai elemen penting yang harus dimiliki atau dibangun dalam diri setiap tenaga penjual. Kunci keberhasilan PT. Tirta Husada Farma dalam meningkatkan kinerja para tenaga penjual yang pertama adalah memposisikan kontrol aktivitas secara tepat. Proses pencapaian kinerja tenaga penjual tersaji dalam gambar 5.1 sebagai berikut :

**Gambar 5.1 : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual– Proses 1**

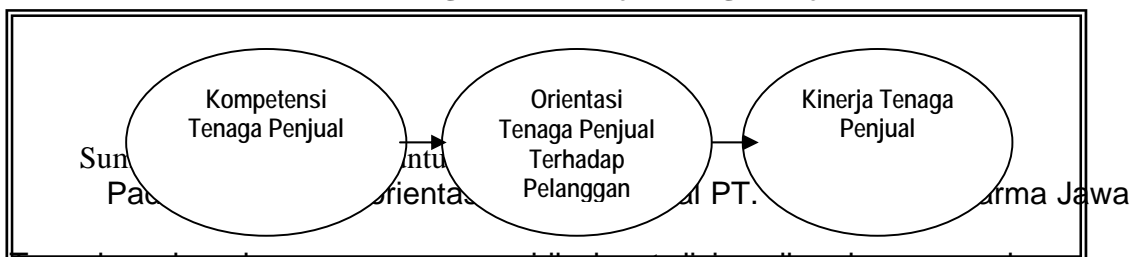


Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2007

Sistem kontrol tenaga penjual merupakan sebuah rute penting yang harus dilewati oleh setiap tenaga penjual dan menjadi prioritas untuk meningkatkan penjualan atas setiap produk-produk PT. Tirta Husada Farma Jawa Tengah. Oleh sebab itu, sistem kontrol tenaga penjual akan membawa kepada proses peningkatan orientasi pelanggan. Kemudian orientasi yang lahir dari mekanisme dan proses sistem kontrol tenaga penjual akan dapat mewujudkan kinerja tenaga penjual sesuai dengan harapan semua pihak.

**Kedua**, peningkatan orientasi pelanggan berdasarkan kompetensi secara empirik dapat disimpulkan berpengaruh secara positif dan signifikan. Maka semakin tinggi kompetensi yang dimiliki tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja yang akan mereka (tenaga penjual) hasilkan. Karena orientasi pelanggan akan mendorong kinerja aktivitas dan perilaku tenaga penjual lebih optimal. Bukti empirik menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi memberikan dampak strategis pada pencapaian kinerja tenaga penjual. Berikut ini tersaji dalam gambar 5.2 proses kedua dalam mewujudkan minat mereferensikan. Berikut ini tersaji dalam gambar 5.2 proses kedua dalam mewujudkan kinerja tenaga penjual.

**Gambar 5.2 : Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual – Proses 2**



Tengah pada pelanggan secara empirik dapat disimpulkan berpengaruh secara

positif dan signifikan. Hal ini diperkuat bukti empirik dan lebih lanjut keberadaan orientasi yang dibangun dari kompetensi tenaga penjual akan pengaruhnya kepada kinerja tenaga penjual. Hal ini menunjukkan superioritas hasil yang diukur dari derajat penanganan proses dan implementasi orientasi pelanggan. Oleh sebab itu, orientasi kompetensi merupakan sebuah mekanisme dan proses positif yang memiliki nilai strategis bagi PT. Tirta Husada Farma Jawa Tengah.

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *Bagaimana pengaruh orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual sehingga dapat meningkat sesuai target*, paling sedikit dapat diwujudkan sedikitnya melalui 2 (dua) proses dasar.

### **5.3. Implikasi**

#### **5.3.1. Implikasi Teoritis**

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian, dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu. Implikasi teoritis yang dikembangkan atas Dimensionalisasi variabel sistem kontrol tenaga penjual yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari beberapa penelitian terdahulu misal Setiawan (2003); Kohli et.al.,(1998); Piercy et.al.,(1998). Dimensionalisasi kompetensi merujuk pada studi Ferdinand (2004); Rentz et.al.,(2002); Avkiran (2000). Dimensionalisasi pada pengukuran orientasi tenaga penjual pada pelanggan merupakan adaptasi dari riset Keillor et.al., (2000); Shoemaker dan Johlke (2002); William dan Attaway (1996); Schultz dan Good (2000); Boles et.al., (2001). Sedangkan pada dimensionalisasi kinerja tenaga penjual dijabarkan sebagai bentuk adaptasi dari studi Baldauf et.al.,(2001); Grant dan Cravens (1999); Baldauf dan

Cravens (2002); Setiawan (2003); Agustina dan Ferdinand (2004). Untuk lebih jelasnya implikasi teoritis penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut :

Tabel 5.1

Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
<p>Beberapa studi empiris telah seperti Setiawan (2003); Kohli et.al.,(1998); Piercy et.al.,(1998) melakukan investigasi yang lebih luas, dimana organisasi secara aktual mempergunakan manajemen kontrol untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, tetapi beberapa penelitian yang dilakukan gagal menemukan dukungan empiris, khususnya yang terkait dengan karakteristik tenaga penjual, orientasi pelanggan, rancangan wilayah penjualan, dan kinerja perilaku dan hasil, serta efektivitas organisasi .</p>	<p>Semakin tinggi sistem kontrol tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan. Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kontrol memiliki posisi utama dalam menjaga kesinambungan dan kesuksesan tenaga penjual fokus pada pelanggan. satu langkah strategis yang harus dilakukan organisasi adalah mengembangkan nilai kompetitifnya melalui kontrol sumber daya. Lebih jauh lagi keutamaan sistem kontrol adalah membentuk keyakinan akan sikap pengendalian diri pada diri tenaga penjual untuk selalu fokus pada pelanggan</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian rdan mempertegas lagi studi Setiawan (2003); Kohli et.al.,(1998); Piercy et.al.,(1998) bahwa sisitem kontrol akan membuat tenaga penjual untuk lebih baik dalam menerapkan dan membentuk orientasi pelanggan. Sisi positif lain dari sistem kontrol tenaga penjual adalah mampu mendorong produktivitas dan mengembangkan keinginan berinovasi serta mendukung pencapaian harapan dan keinginan pelanggan</p>
<p>Beberapa kritikan muncul dari perbedaan pemahaman dan pengukuran kompetensi, Studi Chairakeo dan Speece (2004) Ferdinand (2004); Rentz et.al.,(2002); Avkiran (2000) empiris telah melakukan investigasi tetapi beberapa penelitian yang dilakukan tidak mendapatkan hasil empiris yang konsisten. Oleh sebab itu, penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendah Oleh karena itu gaps studi ini adalah untuk menjelaskan penelitian dengan menyediakan keseluruhan pengukuran ketrampilan penjualan. Penelitian ini akan menunjukkan model ketrampilan menjual pada literatur kinerja penjualan dan akan melaporkan pada pengembangan.</p>	<p>Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual maka semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan. Hasil penelitian ini menunjukan sebuah tuntutan untuk memiliki kemampuan dan ketrampilan dalam diri perusahaan hanya dapat terpenuhi apabila tenaga penjual terus berfokus pada pelanggan. Kompetensi tenaga penjual merupakan bentuk penekanan pada setiap aktivitas dan perilaku tenaga penjual ditujukan pada pencapaian kebutuhan dan harapan pelanggan.</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Chairakeo dan Speece (2004) Rentz et.al.,(2002) serta memperkuat skema penelitian Grant dan Cravens (1999); Avkiran (2000) di mana menempatkan kompetensi dan orientasi pelanggan sebagai satu kesatuan yang saling mendukung dan membentuk kinerja tenaga penjual. Penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi adalah kunci sebenarnya dalam proses peningkatan orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjual.</p>



<p>Penelitian Chairsraeko dan Speece (2004) Shoemaker dan Johlke (2002); berpendapat bahwa keinginan yang kuat dari seorang tenaga penjual untuk mempersiapkan diri mereka terhadap tugas yang harus mereka lakukan dan pencapaian kinerja yang optimal sesuai dengan target yang mereka harapkan. Tujuan penelitian William dan Attaway (1996); Schultz dan Good (2000); Boles et.al., (2001) adalah memberikan dasar rujukan penting pada studi ini, dimana permodelan yang mereka rumuskan memberikan justifikasi penting akan pengukuran kinerja perilaku tenaga penjual merupakan penentu utama atas kinerja yang dihasilkan tenaga penjual</p>	<p>Semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi orientasi pelanggan yang dilakukan oleh tenaga penjual, maka semakin baik pula kinerja yang mereka akan dapat. Orientasi pelanggan sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks perilaku dan aktivitas. Karena orientasi pelanggan berakibat langsung pada pendapatan atau laba perusahaan serta terhadap pencapaian tujuan organisasi</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Chairsraeko dan Speece (2004) Shoemaker dan Johlke (2002); serta memperkuat skema penelitian William dan Attaway (1996); Schultz dan Good (2000); Boles et.al., (2001) di mana menempatkan orientasi pelanggan pelanggan sebagai satu kesatuan yang saling mendukung dan membentuk kinerja tenaga penjual</p>
--	---	--

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2007

### 5.3.2. Implikasi Managerial

Penelitian ini memperoleh beberapa bukti empiris yang menyatakan bahwa pengaruh sistem kontrol tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan adalah positif dan signifikan. Kompetensi tenaga penjual adalah positif dan signifikan. Orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual adalah positif dan signifikan. Berdasarkan atas temuan penelitian (gambar 4.3, hasil pengujian SEM), maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen seperti tersusun pada Tabel 5.2 berikut ini :

**Tabel 5.2**

#### Implikasi Manajerial

Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
Pengaruh sistem	Evaluasi aktivitas ( $X_4$ )

<p>kontrol tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan adalah positif dan signifikan (<math>H_1</math>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki sistem kontrol pada tenaga penjual mereka, khususnya evaluasi aktivitas. Dimana langkah kongkritnya adalah (1). Aktivitas kunjungan harus diperbaiki sehingga tujuan dari kunjungan seperti menyebarkan informasi akan produk-produk perusahaan dapat mencapai sasaran. (2). Perlu diaktifkan peran kontrol dengan metode cross check antara jadwal kunjungan dengan tempat yang telah dikunjungi oleh tenaga penjual, sehingga meminimalisasi adanya kebohongan dan mendorong aktivitas penjualan agar lebih baik.</li> </ul> <p>Monitoring pada hasil akhir (<math>X_3</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki sistem kontrol pada tenaga penjual mereka, khususnya monitoring pada hasil akhir. Dimana langkah kongkritnya adalah lebih memperhatikan grafik perkembangan tenaga penjual dari waktu ke waktu seperti pencapaian pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan penjualan serta metode pendekatan dengan pelanggan</li> </ul> <p>Monitoring pada kemampuan (<math>X_2</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki sistem kontrol pada tenaga penjual mereka, khususnya monitoring pada kemampuan. Dimana langkah kongkritnya adalah memberikan bentuk-bentuk penugasan yang semakin lama semakin tinggi dan sulit, misal penugasan pada daerah-daerah yang permintaan atau penjualan produk perusahaan dalam kondisi kurang baik.</li> </ul> <p>Evaluasi pada kemampuan (<math>X_5</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki sistem kontrol pada tenaga penjual mereka, khususnya monitoring pada kemampuan. Dimana langkah kongkritnya adalah menilai dari kegagalan dan keberhasilan dalam menjalankan setiap bentuk penugasan itulah yang menjadi patokan perusahaan dalam memonitor kemampuan tenaga penjual mereka. Seperti kemampuan melakukan pendekatan pada pelanggan yang belum mau bekerjasama dengan perusahaan</li> </ul> <p>Monitoring pada kemampuan (<math>X_2</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki sistem kontrol pada tenaga penjual mereka, khususnya monitoring pada hasil akhir. Dimana langkah kongkritnya adalah melihat bagaimana tenaga penjual merancang dan mengimplementasi Jadwal pemantauan yang lebih baik misal sebulan 2 kali untuk masing-masing pelanggan.</li> </ul> <p>Pengarahan pada hasil akhir (<math>X_9</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki sistem kontrol pada tenaga penjual mereka, khususnya pengarahan pada hasil akhir. Dimana langkah kongkritnya adalah memberikan masukan dari laporan penjualan yang dilakukan tenaga penjual secara berkala misalnya harian, mingguan dan bulanan.</li> </ul> <p>Pengarahan pada kemampuan (<math>X_8</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki sistem kontrol pada tenaga penjual mereka, khususnya pengarahan pada hasil akhir. Dimana langkah kongkritnya adalah terjun langsung dalam mendampingi tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan mereka, sehingga secara tidak langsung memberikan tranfer pengetahuan pada tenaga penjual.</li> </ul> <p>Pengarahan pada aktivitas (<math>X_7</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki sistem kontrol pada tenaga penjual mereka, khususnya pengarahan pada aktivitas. Dimana langkah kongkritnya adalah pengarahan dalam aktivitas mengelola wilayah penjualan yaitu dengan memanfaatkan luasnya wilayah penjualan sebagai potensi pasar yang harus terus dioptimalkan</li> </ul>
---	--

	<p>misal dengan melakukan pendataan jumlah potensi pasar (jumlah pelanggan).</p> <p>Evaluasi pada hasil akhir (<math>X_6</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki sistem kontrol pada tenaga penjual mereka, khususnya evaluasi hasil akhir. Dimana langkah kongkritnya adalah meningkatkan pemberian berbagai bentuk penghargaan sebagai bentuk evaluasi yang membangun (komisi, bonus dan promosi jabatan)</li> </ul> <p>Monitoring pada aktivitas (<math>X_1</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki sistem kontrol pada tenaga penjual mereka, khususnya monitoring aktivitas. Dimana langkah kongkritnya adalah membuat laporan jadwal kunjungan sebelum dan sesudahnya secara berkala dan juga target atau sasaran pelanggan yang hendak diraih oleh tenaga penjual.</li> </ul>
<p>Pengaruh kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan adalah positif dan signifikan (<math>H_2</math>)</p>	<p>Kompetensi bertanya (<math>X_{13}</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki kompetensi tenaga penjual mereka, khususnya kompetensi bertanya. Dimana langkah kongkritnya adalah membekali dan memperbaiki kompetensi tenaga penjual dalam menyusun dan mempergunakan materi bertanya yang lebih baik, misal terdapat list (daftar) materi pertanyaan yang disiapkan oleh perusahaan untuk tenaga penjual</li> </ul> <p>Kompetensi akan pesaing (<math>X_{12}</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki kompetensi tenaga penjual mereka, khususnya kompetensi akan pesaing. Dimana langkah kongkritnya adalah (1) meningkatkan kemampuan dalam mencari informasi tentang pesaing misal kebijakan promosi (pembagian produk serta cinderamata oleh pesaing) kebijakan harga dan saluran. Kemudian (2) meningkatkan kemampuan untuk menetralkan aktivitas negatif pesaing yang ditujukan pada perusahaan melalui pelanggannya</li> </ul> <p>Kompetensi dalam closing (<math>X_{11}</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki kompetensi tenaga penjual mereka, khususnya kompetensi dalam closing. Dimana langkah kongkritnya adalah menginstruksikan jajaran tenaga penjual khususnya yang dilapangan untuk sebelum mengeksekusi harga atau transaksi harus melihat kondisi pelanggan, misal (1) kemampuan dalam keuangan pelanggan, misal pembayaran tunai maupun tempo (2) Potensi wilayah atau lingkungan pelanggan, misal lingkungan perumahan, jumlah toko obat dan apotik serta dokter di daerah tersebut.</li> </ul> <p>Kompetensi akan produk perusahaan (<math>X_{11}</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki kompetensi tenaga penjual mereka, khususnya kompetensi akan produk perusahaan. Dimana langkah kongkritnya adalah menginstruksikan jajaran tenaga penjual khususnya yang dilapangan untuk lebih memahami kemasan, manfaat dan keunggulan produk farmasi perusahaan dibandingkan dengan produk lain (pesaing)</li> </ul>

<p>Pengaruh orientasi tenaga penjual pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual adalah positif dan signifikan (<b>H<sub>3</sub></b>)</p>	<p>Memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan (<math>X_{17}</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki orientasi pelanggan mereka, khususnya memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Dimana langkah kongkritnya adalah selalu cepat dan tepat dalam melayani pelanggan, misal pengiriman barang yang tepat waktu dan pemantauan stock produk yang berkesinambungan</li> </ul> <p>Cepat merespon keluhan pelanggan (<math>X_{16}</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki orientasi tenaga penjual pada pelanggan mereka, khususnya cepat merespon keluhan pelanggan. Dimana langkah kongkritnya adalah memberikan batas-batas kewenangan pada tenaga penjual dalam menyelesaikan setiap keluhan yang masuk secara cepat, sehingga keluhan yang ada tidak sampai berlarut-larut dan membesar.</li> </ul> <p>Menyesuaikan diri dengan kondisi pelanggan (<math>X_{15}</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki orientasi tenaga penjual pada pelanggan, khususnya menyesuaikan diri dengan kondisi pelanggan. Dimana langkah kongkritnya adalah menginstruksikan jajaran tenaga penjual khususnya yang dilapangan seperti (1) memperbaiki pendekatan dengan pelanggan dengan membawakan souvenir dan brosur yang menarik (2). Kebijakan atas harga dan potongan pembelian yang lebih menarik</li> </ul> <p>Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan (<math>X_{14}</math>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihak manajemen PT. Tirta Husada Farma perlu memperbaiki orientasi tenaga penjual pada pelanggan, khususnya Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Dimana langkah kongkritnya adalah menginstruksikan jajaran tenaga penjual khususnya yang dilapangan menanyakan atau mencari (1) kebutuhan dan harapan akan terhadap produk perusahaan (2) kebutuhan dan harapan akan pelayanan perusahaan dan tenaga penjual</li> </ul>
--	---

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2007

#### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini menghadapi dua kendala utama. *Pertama*, metode pengumpulan data dengan metode angket dan kuesioner masih dirasakan relatif lemah. Kelemahan ini muncul sehubungan efektivitas metode pengumpulan data dengan angket dan kuesioner untuk mendapatkan informasi dari responden (tenaga penjual) diperoleh secara tidak langsung atau tidak bertemu dengan responden. Ada kekhawatiran secara psikologis atas jawaban responden (tenaga penjual,) yaitu kurang

merespon atas aktivitas penyebaran dan pengumpulan data lapangan melalui metode angket dan kuesioner. *Kedua*, berasal dari hasil pengolahan data dengan alat analisis SEM dan program Amos yang ditunjukkan oleh hasil pengukuran SEM pada pengaruh sistem kontrol tenaga penjual dan kompetensi tenaga penjual, dimana analisis secara simultan menunjukkan nilai koefisien determinasi 0,40 (40 persen) atau dengan kata lain variabel sistem kontrol tenaga penjual dan kompetensi tenaga penjual hanya mampu menjelaskan 40% variasi yang terjadi dalam orientasi tenaga penjual pada pelanggan. Sedangkan untuk nilai koefisien determinasi yang diharapkan khususnya pada faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi tenaga penjual pada pelanggan dalam penelitian ini adalah dapat  $> 0,50$  (50 persen) atau dengan kata lain variabel sistem kontrol tenaga penjual dan kompetensi tenaga penjual diharapkan mampu menjelaskan  $> 50\%$  variasi yang terjadi dalam orientasi tenaga penjual pada pelanggan.

2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu para tenaga penjual PT. Tirta Husada Farma Jawa Tengah.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian ke depan perlu (1). Penelitian menekankan pada metode pengumpulan data melalui tehnik berbeda seperti tehnik wawancara.

Harapan yang muncul dengan tehnik wawancara adalah akurasi dan optimalisasi jawaban dan informasi dari responden dapat diperoleh hasil sesuai dengan harapan (2). Menguji kembali faktor – faktor yang mempengaruhi orientasi tenaga penjual pada pelanggan, sehingga nilai koefisien determinasi yang diharapkan dapat  $> 0,50$  (50 persen). Langkah yang dapat dirujuk bagi penelitian ke depan adalah dengan menambah atau memasukkan konstruk variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan sehingga nilai koefisien determinasinya dapat meningkat secara signifikan, misalkan variabel kemampuan bertanya dan karakteristik tenaga penjual (Shoemaker dan Johlke 2002; Chairakeo dan Speece 2004).

2. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas, untuk mendapatkan hasil yang lebih umum terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap orientasi tenaga penjual pada pelanggan serta dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual.

## DAFTAR REFERENSI

- Agustina Asatuan dan Augusty Ferdinand (2004), "Studi mengenai orientasi pengelolaan tenaga penjualan" **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume III, Nomor 1, p. 1-22
- Aprianti, Prillia Nurfini dan Harry, Soesanto (2000), " Analisis Kinerja Perilaku dan Kinerja hasil Tenaga Penjualan pada Perusahaan Pedagang Besar Farmasi di Kota Semarang " , **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. II, No. 3, pp. 279-2912
- Avkiran, Necmi., (2000), " Interpersonal skills and emotional maturity influence enterpreneurial style of bank manager " , **Personal Review**, Vol.29, p.654-675
- Baldauf, Artur., Cravens, David W, and Nigel F. Piercy (2001), " Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness " , **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XXI, No. 2 (Spring),p.109-122
- Baldauf, Artur., and David W. Cravens (2002), "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships " ,**European Journal of Marketing**, Vol.36 No.11/12 p.1367-1388
- Badger, I. Chaston., And., E. Sadler- Smith (2000), "Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative investigation of relationship and transaction of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firm" **European Journal of Marketing**, Vol.34, No.5/6, pp.625– 640
- Babakus, Emin., Cravens, David W, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, (1996), " Investigation the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance and Sales Organization Effectiveness " , **International Journal of Marketing Research in Marketing**, Vol. XIII,p.44 - 62
- Boles, James S. Barry J. Babin, Thomas G. Brashear, and Charles Brooks, (2001), "An Examination of the Relationship between Retail Work Environments, salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance " ,**Satisfaction dan Aspects of Relational Selling Implications for Sales Manager**", **Journal of Marketing Theory dan Practice**, pp.1-13
- , Thomas G. Brashear., Danny Bellenger and., Hiram Barksdale Jr.(2000), " Relationship selling behavior: antecedents and relationship with performance", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.15, p.141-153
- , Hiram C. Barksdale Jr., and., Julie T., (1997) " Business relationships: an examination of the effect of buyer-sales person relationships on customer retention and willingness to refer and recommend " , **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.12,p.253-263
- Boorum, Michael L., Jerry R. Goolsby, and Rosemary P. Ramsey (1998), " Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance " , **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 26, No.1, p.16-26

- Bellizzi, Joseph A. and Ronald W. Hassty, (2001)", The Effects of a Stated Organizational Policy on Inconsistent Disciplinary Action Based on Salesperson Gender And Weight ", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XXI, No. 3 (Summer),p.189-192
- Brashear, Thomas G., Danny N. Bellenger, Tom Ingram., and, Hiram C. Barksdale, (1997), " Salesperson behavior: antecedents and links to performance", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.12 No.3/4 p.177-184
- Chairsraqueo, Sunamta., and., Mark Speece (2004), " Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation; a qualitative research approach ", **Journal of Business & industrial Marketing**, Vol. 19, p. 267-282
- Challagalla, Gautam N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction ", **Journal of Marketing**, Vol. 60, (January), p.89-105
- Civelli, Franco F., (1997), " New Competences, new organizations in a developing world ", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 29, No.7, pp. 226-229
- Delvecchio, Susan., (1996), " Differences in salesperson and manager perceived control: a comparison of dyadic disagreement", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 11 No. 2 p.60-72
- , (1998), " The quality of salesperson-manager relationship: the effect of latitude, loyalty and competence ",**Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XVIII, No. 3 (Summer),p.31-47
- Dixon, Andrea L., Rosann L. Spiro, and Maqbul Jamil (2001)," Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions ", **Journal of Marketing**, Vol. 65 (July), p.64-78
- Frenkwick, Gary L., Stephen S. Porter., and Lawrence A. Crosby., (2001)", Dynamics of Relationship selling: A longitudinal examination of changes in salesperson-customer relationship status ", **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXI, No.2 p.135-146
- Ferdinand, Augusty (2004), "**Strategic Selling in Management**", Research Paper Series Seri Penelitian Manajemen No. 03/Mark/2004
- (2005)," **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3**", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- , (2006), " **Metode Penelitian Manajemen** "Edisi 2, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Foster, Brian D., and, John W. Cadogan., (2000)," Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation ", **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 18, p.185-199
- Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief, (2001), "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work Outcomes of Salespeople", **Journal of the Academy of Marketing Science** 29 (2) : 165 – 178
- , and., David W. Cravens,(1999) " Examining the antecedents of sales organizational effectiveness; an Australian study ",**European Journal of Marketing**, Vol.33. No.9/10,p.945-957





- ,-----, and, Nikala Lane (2001), “ Sales manager behavior control strategy and its consequences: the impact of gender difference”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XXI,(Winter),p.39-49
- Plank Richard E., and, Joel N. Greene., (1996), “ Personal construct psychology and personal selling performance “, **European Journal of Marketing**, Vol.30 No.7 p.25-48
- Polonsky, Michael Fay., Heidi Cameron., Sara Halstead., Angela Ratcliffe., Pietro Stilo., and., Gilliam Watt., (2000) “ Exploring companion selling: does the situation affect customers’s perceptions?, **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol.28, p.37-45
- Porter, Stephen S., and Lawrence W. Inks (2000), “ Cognitive Complexity and Salesperson Adaptability: An Exploratory Investigation “,**Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XX,(Winter),p.15-21
- Ramsey, Rosemary and Ravipreet S. Sohi (1997), “ Litening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes “, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.25, No. 2, p.127-137
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, ( 2002) “ A Measuren of Selling Skill: Scale Development and Validation “, **Journal of Personal Selling and Sales Management**,Vol. XXII, No. 1 (Winter),p. 13-21
- Schment, Dawn R Deeter., and., Jane Z Sojka., (2003), “ Developing effective salespeople: exploring the link between emotional intelligence and sales performance “, **The international Journal of Organizational Analysis**, Vol.11,p.211-220.
- Setiawan, Andi (2003), “ Analisis Kinerja Tenaga Penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan “, **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume II, Nomor 1, p. 33-52
- Slater, Stanley F., and, Eric M Olson, (2000), “Strategy type and performance: The influence of sales fornce management”, **Strategic management Journal**, Vol.21 p.813-826
- Sengupta, Sanjit ., Robert E. Krapfel and Michael A. Pusateri (2000),” An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness “,**Journal of Personal Selling and Sales Management**,Vol. XX, No. 4 (Fall),p. 253-261
- Shoemaker, Mary A. (1999), “ Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Salespeople”, **Journal of Personal selling and Sales Management**, Vol. XIX, no. 4,p.1-19
- , and., Mark C. Johlke (2002) “ An Examination of the antecedents of a crucial selling skill: asking Questions “, **Journal of Managerial Issues**, Vol. XIV, No. 1p. 118-131
- Shepherd, C. David., Stephen B. Castleberry and., Rick E. Ridnour., (1997),” Linking effective listening with salesperson performance: an exploratory investigation “, **Journal Of Business & Industrial Marketing**, Vol. 12, No.5, p.315-322
- Sohi, Ravipreet S. (1996),” The effects of environmental dynamism and heterogeneity dynamism and heterogeneity on salespeople’s role perceptions, performance and job satisfactions “, **European Journal of Marketing**, Vol.30, No. 7, p.49-67

- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, Mita Sujan and Nirmalya Kuman, (1994),” Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling “, **Journal of Marketing**, Vol. 58, (July), p. 34-52
- Sunder, Shyam., (2002), “ Management Control, Expectations, Common Knowledge, and Culture “, **Journal of Management Accounting Research**, p. 173-186
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, Mita Sujan and Nirmalya Kuman, (1994),” Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling “, **Journal of Marketing**, Vol. 58, (July), p. 34-52
- Tanner, John F., (1998), “ User’srole in the purchase their influence, satisfaction and desire to participate in the next purchase”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.13, p.478-491
- Weitz, Barton A., and Kevin D. Bradford (1999), “ Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective “, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol.27, No.2, p.241-254
- Widmier, Scott., and., Donald W. Jackson Jr.(2002), “ Examining the effect of service failure, customer compensation, and fault on customer satisfaction with salespeople “, *Journal of Marketing Theory and Practice*, p.63-73
- Wren, Brent., and., James T. Simpson (1996), “A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results “, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol.11,p.63-79
- Williams, Michael R., (1998),” The influence of salesperson’s customer orientation on buyer-seller relationship development “, **Journal Business & Industrial Marketing**, Vol. 13, No. 3, p. 271-287
- , and Jill S. Attaway (1996), “Exploring Salesperson, Customer Orientation as a Mediator of Organization Culture, Influence on Buyer-Seller Relationships “, **Journal of Personal selling and Sales Management**, Vol. XVI, No.4, (Fall),p.33-52