

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI
KINERJA TENAGA PENJUALAN
(Studi kasus pada Tenaga Penjualan
di PT HM Sampoerna.Tbk
cabang Semarang, Pati, Tegal dan Tuban)**



TESIS

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

Disusun oleh :

**NIKEN PRATIWI
NIM C4A006202**

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

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Globalisasi yang ada saat ini menyebabkan persaingan dalam dunia bisnis menjadi semakin ketat. Perusahaan harus selalu meningkatkan kemampuannya agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan dalam perubahan lingkungan bisnis yang semakin ketat. Perusahaan umumnya menginginkan pelanggan yang diperolehnya dapat dipertahankan selama-lamanya. Untuk mewujudkan hal tersebut bukan perkara yang mudah mengingat adanya perubahan-perubahan yang dapat terjadi setiap saat seperti perubahan pada diri konsumen atau pelanggan itu sendiri dan perubahan kondisi lingkungan secara luas.

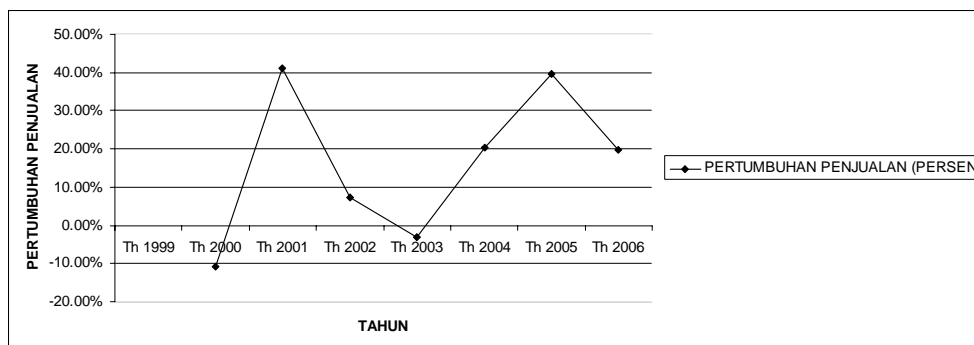
Sebagai salah satu perusahaan yang juga menginginkan agar pelanggan yang diperolehnya dapat dipertahankan dan dapat memperoleh pelanggan baru, PT. HM. Sampoerna, Tbk sebagai perusahaan rokok terbesar pertama di Indonesia (menurut survey AC Nielsen, 2006) juga tidak luput dari persaingan dalam rangka mempertahankan konsumen yang telah diperolehnya, hal tersebut dapat terlihat dari data volume penjualan yang meningkat melambat dan prosentase pertumbuhan penjualan PT HM Sampoerna yang terlihat pada grafik 1.1 di atas menggambarkan pertumbuhan penjualan perusahaan yang fluktuatif menurun.

Tabel 1.1 Pertumbuhan Penjualan PT HM Sampoerna
Tahun 2000-2006

TAHUN	TOTAL PENJUALAN (Rp)	PERTUMBUHAN PENJUALAN (PERSEN)
Th 1999	Rp11,230,000,000,000	
Th 2000	Rp10,000,000,000,000	-10.95%
Th 2001	Rp14,100,000,000,000	41.00%
Th 2002	Rp15,128,000,000,000	7.29%
Th 2003	Rp14,675,000,000,000	-2.99%
Th 2004	Rp17,660,000,000,000	20.34%
Th 2005	Rp24,660,000,000,000	39.63%
Th 2006	Rp29,545,000,000,000	19.80%

Sumber : PT. HM. Sampoerna, Tbk (2007)

Grafik 1.1 Pertumbuhan Penjualan PT HM Sampoerna



Sumber : PT. HM. Sampoerna, Tbk (2007)

PT. HM. Sampoerna Tbk, yang beroperasi sejak 1913 dan *listing* sejak 1990, memproduksi beragam jenis sigaret dan saat ini telah tumbuh menjadi produsen rokok terbesar kedua di Indonesia dengan produk andalan berupa *Dji Sam Soe* di segmen Sigaret Kretek Tangan (SKT) dan *A-Mild* di segmen sigaret Kretek Mesin (SKM). (*e-samuel.com*), dapat meningkatkan kinerjanya, salah satunya dengan cara memberdayakan tenaga penjual yang memiliki kemampuan yang baik dalam

membangun hubungan dengan pelanggan. Posisi sebagai perusahaan rokok terbesar di Indonesia belum tentu membuat produk yang ditawarkan akan diterima dengan baik oleh konsumen, maka dari itu tenaga penjual yang berhubungan langsung dengan konsumen yang nantinya diharapkan akan menjadi pelanggan, harus memiliki kinerja perilaku yang baik sehingga hasil atau target yang ingin dicapai dapat terlaksana.

Keberadaan tenaga penjualan bagi sebuah perusahaan adalah sangat penting, apalagi bagi sebuah perusahaan rokok yang sudah bertaraf internasional seperti PT HM Sampoerna Tbk, yang pada beberapa tahun terakhir banyak mengalami tekanan-tekanan baik dari badan-badan pemerintah maupun LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat), tekanan tersebut berupa adanya peningkatan pajak, adanya Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang kadar kandungan nikotin dan tar; persyaratan produksi dan penjualan rokok; persyaratan iklan dan promosi rokok; penetapan kawasan tanpa rokok. (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 19 Tahun 2003). Dengan adanya Peraturan Pemerintah dan tekanan-tekanan yang semakin kuat dari badan-badan pemerintah dan Lembaga Swadaya Masyarakat maka bisa mempengaruhi prestasi perusahaan PT HM Sampoerna Tbk untuk meraih keuntungan. Adanya pembatasan-pembatasan tersebut pada akhirnya akan mengarah pada larangan iklan dan promosi secara menyeluruh. Sedangkan kehidupan perusahaan bergantung pada keharusan penjualan yang lebih luas sehingga diperlukan suatu sistem komunikasi dengan beribu-ribu bahkan berjuta-juta calon pembeli potensial, maka disini tenaga penjualan memiliki peranan penting untuk mengkomunikasikan tentang produk dari perusahaan secara baik kepada para

pelanggan. Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan tidak lepas dari peran tenaga penjualan, melalui tenaga penjualan pula perusahaan mampu menjalin hubungan yang lebih dekat dengan konsumen (Djastuti dan Lestari, 2005).

Tenaga penjual merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan konsumen dan memenuhi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu semua hubungan dengan pelanggan menuntut perilaku tenaga penjual yang sopan dan efektif. Tuntutan ini membawa konsekuensi pada pembentukan pola perilaku yang kemudian menjadi kebiasaan. Kebiasaan yang harus dikembangkan antara lain : tepat waktu, tepat janji, tidak mengumbar janji, senantiasa berbuat lebih baik, memberi pilihan (jangan terlalu banyak sehingga membingungkan pelanggan), memperlakukan pelanggan dengan baik, kontak langsung secara ramah (O'Hara et al, 1991 dalam Sutopo dan Sutono, 2004).

Kinerja tenaga penjual menurut Baldauf et al (2001) mencakup dua konsep, yaitu (1) Perilaku yang ditampilkan oleh tenaga penjualan, (2) hasil yang didapat dari usaha tenaga penjualan. Kinerja perilaku tenaga penjualan, menurut Grant et al (2001) adalah evaluasi dari berbagai strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggung jawab pekerjaannya. Sedangkan kinerja hasil menurut Baldauf et al (2001) sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan organisasi berupa hasil.

Pilling et al (1999) menyatakan bahwa penelitian-penelitian yang dipublikasikan banyak memfokuskan pada dua hal, yaitu pengertian tentang faktor-faktor utama dari kinerja tenaga penjualan (Churchill, Ford, Hartley dan Walker, 1985 dalam Pilling et al (1999)) dan menguji tentang peranan dari kinerja dalam

menevaluasi tenaga penjualan (Jackson, Schlacter dan Wolfe 1995 dalam Pilling et al 1999). Faktor-faktor utama yang menentukan kinerja utamanya memberi fokus pada faktor yang berhubungan dengan karakteristik individual dari tenaga penjualan dan termasuk ciri kepribadian, kecerdasan dan pengaruh persepsi peran, motivasi dan kepuasan pada kinerja tenaga penjualan. Terdapat juga penelitian-penelitian yang memasukkan pengaruh dari faktor lingkungan pada kinerja tenaga penjualan. Faktor lingkungan yang telah diuji termasuk, variabel pada level perusahaan, seperti biaya periklanan dan manajemen, persaingan, dan karakteristik wilayah.

Dalam penelitiannya Baldauf et al (2001) dan Grant et al (2001) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan dapat mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjualan dan kinerja hasil tenaga penjualan. Desain wilayah penjualan yang baik akan mempunyai pengaruh yang positif pada kinerja perilaku tenaga penjualan, karena tenaga penjualan mempunyai tanggung jawab kerja yang lebih jelas dan beban pekerjaan yang seimbang (misal: kesempatan kinerja yang sama) melalui desain wilayah.

Desain wilayah penjualan menetapkan jangkauan tanggung jawab kerja untuk tenaga penjualan secara individual, biasanya dibagi melalui geografi atau jumlah konsumen yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan (Grant et al, 2001). Menurut Grant et al (2001), kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualannya mempunyai kesempatan untuk memiliki performa yang baik dan akan lebih mendorong tenaga penjual untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Setiap wilayah penjualan menggambarkan lingkungan

dimana ia harus bersaing dan bekerja (Pilling et al 1999). Tujuan desain wilayah adalah untuk menyediakan perkiraan kesempatan yang sama untuk tenaga penjualan untuk bekerja dengan baik pada seluruh wilayah. (Grant et al, 2001). Tingkat kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh penting terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan yang merasa bahwa wilayah tidak didesain secara adil (misal, potensi penjualan yang rendah) akan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan karena ini secara tidak terkendali dapat berpengaruh negatif pada kinerjanya. Tenaga penjualan yang kurang puas dengan desain wilayah akan memiliki rasa keterpaksaan dalam penerimaan mereka terhadap tanggung jawab mereka yang akan berakibat pada hasil yang akan mereka capai.

Cravens (1992) dalam Grant dan Cravens (1999) menyatakan bahwa ketika desain wilayah terlalu besar atau terlalu kecil, atau dengan kata lain terbentuk pada wilayah dimana kemampuan dan usaha tenaga penjualan tidak secara efektif dapat dipergunakan, maka desain wilayah akan berpengaruh negatif pada kinerja tenaga penjualan. Piercy et al (1998) menyatakan bahwa dapat diperkirakan bahwa ketidaksempurnaan dalam desain wilayah penjualan akan memiliki pengaruh negatif pada kinerja tenaga penjualan, dengan alasan bahwa terdapat hal-hal diluar yang tidak dapat dikontrol oleh tenaga penjualan. Misalnya, jika desain wilayah penjualan tersebut, memiliki potensi penjualan yang rendah dalam hal jumlah konsumen yang tersedia dan tingkat daya beli konsumen, atau level yang tinggi yang dari kompetisi apabila dibandingkan dari wilayah lain, maka kemudian kinerja hasil tenaga

penjualan biasanya relatif rendah, walaupun tenaga penjualan tersebut sudah bekerja sekeras dan semenarik seperti yang lain pada wilayah penjualan yang lebih baik.

Grant et al (2001) menyatakan bahwa walaupun tenaga penjualan memiliki kontrol yang terbatas pada desain wilayah, tingkat kepuasan mereka terhadap desain wilayah memiliki konsekuensi yang penting untuk tenaga penjualan dan perusahaan mereka. Terlebih lagi tenaga penjualan yang tidak merasa puas terhadap desain wilayah menimbulkan situasi yang akan memerlukan tindakan manajemen penjualan yang tepat. Walaupun ciri-ciri dan karakteristik dari desain wilayah itu sendiri penting, tingkat kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah yaitu mengupas secara jelas tentang pengertian bagaimana perilaku dan sikap mereka dipengaruhi oleh ciri-ciri dan karakteristik tersebut.

Dari uraian di atas menunjukkan adanya *research gap* pada penelitian sebelumnya yang menjadi dasar pada penelitian ini. Selain itu penelitian ini juga berdasarkan pada agenda penelitian mendatang pada Baldauf et al (2001) dimana disarankan untuk melakukan penelitian yang sama pada tingkat tenaga penjualan.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Desain wilayah penjualan dapat mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Temuan beberapa penelitian memberikan hasil yang berbeda. Baldauf et al (2001) dan Grant et al (2001) Pilling et al (1999) menunjukkan hasil bahwa tingkat kepuasan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh yang positif dan konsekuensi penting terhadap kinerja tenaga penjualan, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap

dan perilaku. Sedangkan Cravens (1992) dalam Grant dan Cravens (1999), Piercy et al (1998), Grant et al (2001) menyatakan bahwa ketidaksempurnaan dalam desain wilayah penjualan akan memiliki pengaruh negatif pada kinerja tenaga penjualan, tenaga penjualan yang tidak merasa puas terhadap desain wilayah menimbulkan situasi yang akan memerlukan tindakan manajemen penjualan yang tepat. Menurut Grant et al (2001), Smith et al (2000), Attanasio (2000), Baldauf et al (2001) kepuasan terhadap desain wilayah dapat dipengaruhi oleh, skala wilayah, cakupan wilayah dan keadilan terhadap desain wilayah.

Berdasarkan *research gap* dari penelitian terdahulu dapat dimunculkan suatu masalah yang rumusannya adalah : terdapat kontroversi pandangan mengenai pengaruh kepuasan terhadap desain wilayah terhadap kinerja tenaga penjualan , maka permasalahan penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui desain wilayah. Permasalahan penelitian tersebut memunculkan pertanyaan penelitian : Apakah kepuasan terhadap desain wilayah, keadilan terhadap desain wilayah, kinerja perilaku tenaga penjualan, skala wilayah, cakupan wilayah dapat mendorong meningkatnya kinerja tenaga penjualan? Apakah skala wilayah, cakupan wilayah, keadilan terhadap desain wilayah dapat mempengaruhi kepuasan terhadap desain wilayah dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Ditetapkannya suatu tujuan akan membuat suatu penelitian akan menjadi terarah dan juga menghasilkan data yang baik. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1 Untuk mengetahui besarnya pengaruh cakupan wilayah pada kinerja tenaga penjualan.
- 2 Untuk mengetahui besarnya pengaruh cakupan wilayah pada kepuasan terhadap desain wilayah
- 3 Untuk mengetahui besarnya pengaruh skala wilayah pada kepuasan terhadap desain wilayah
- 4 Untuk mengetahui besarnya pengaruh keadilan terhadap desain wilayah pada kepuasan terhadap desain wilayah
- 5 Untuk mengetahui besarnya pengaruh keadilan terhadap desain wilayah pada kinerja perilaku tenaga penjualan.
- 6 Untuk mengetahui besarnya pengaruh keadilan terhadap desain wilayah pada kinerja tenaga penjualan.
- 7 Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepuasan terhadap desain wilayah pada kinerja perilaku tenaga penjualan.
- 8 Untuk mengetahui besarnya pengaruhkepuasan terhadap desain wilayah pada kinerja tenaga penjualan.
- 9 Untuk mengetahui besarnya pengaruh kinerja perilaku tenaga penjualan pada kinerja tenaga penjualan.

I.4. KEGUNAAN PENELITIAN

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai masukan bagi perusahaan dalam mengelola desain wiayah penjualan untuk tenaga penjualan dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjualan
2. Sebagai dasar acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam lingkup manajemen pemasaran internasional.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

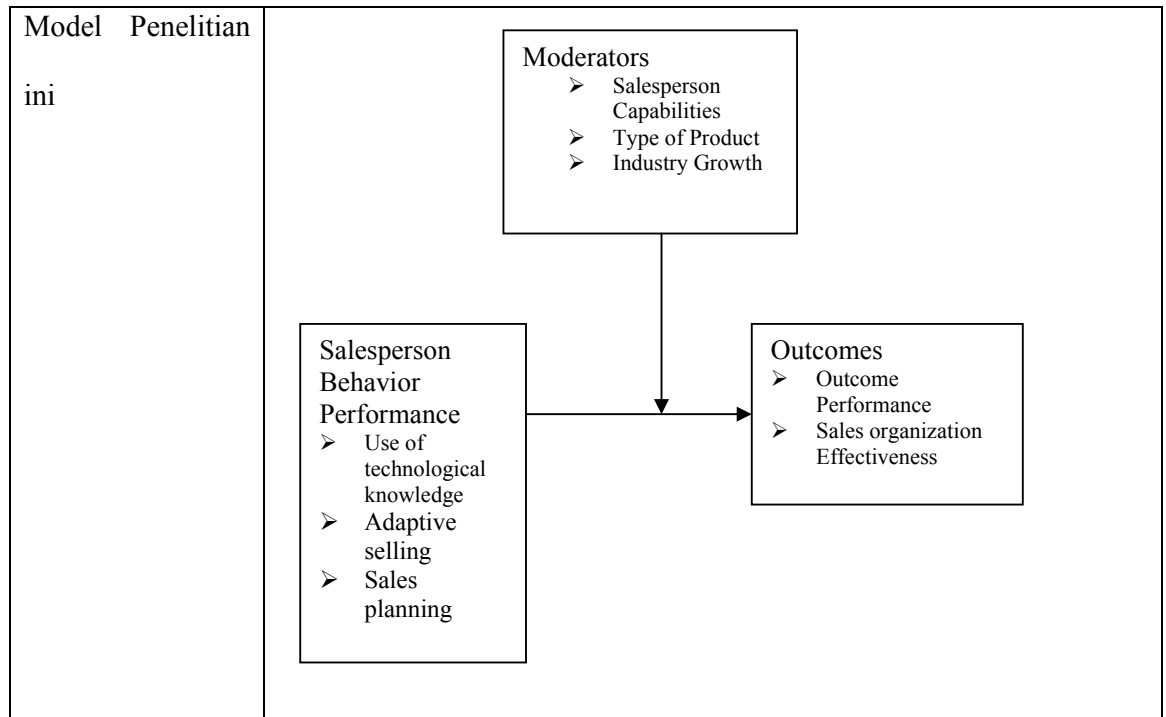
2.1. PENELITIAN RUJUKAN

Penelitian-penelitian berikut ini adalah penelitian yang berkaitan dengan kinerja perilaku tenaga penjualan.

Baldauf dan Cravens (2002) melakukan penelitian yang bertujuan mengetahui pengaruh kemampuan tenaga penjualan, tipe produk dan pertumbuhan industri sebagai variabel moderator antara hubungan kinerja tenaga penjualan dan keefektifan penjualan perusahaan. Penelitian ini dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 2.1
The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Asalesperson Outcomes Performance and Sales Organization Effectiveness Relationship

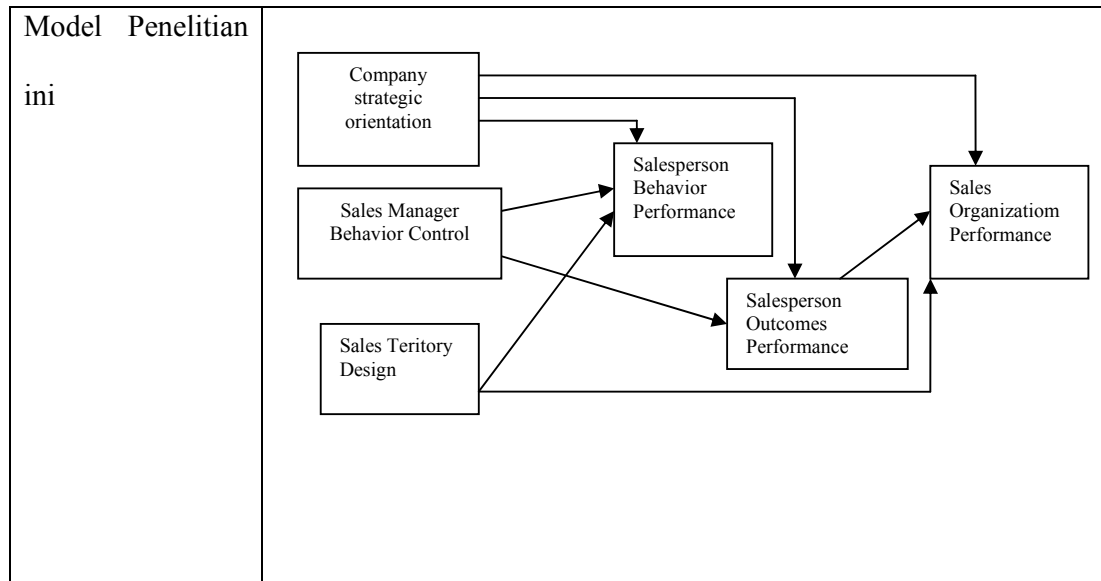
Peneliti	Artur Baldauf dan David W. Cravens
Tujuan Penelitian	Mengetahui pengaruh kemampuan tenaga penjualan, tipe produk dan pertumbuhan industri sebagai variabel moderator antara hubungan kinerja tenaga penjualan dan keefektifan penjualan perusahaan
Hasil Penelitian	Bahwa terdapat dukungan yang kuat dari pengaruh moderator kemampuan tenaga penjualan, tipe product, dan pertumbuhan industri pada hubungan antara kinerja perilaku tenaga penjualan keefektifan penjualan perusahaan
Riset Mendatang	Riset mendatang diharapkan menambah variabel moderator yang lain seperti, pengalaman tenaga penjualan, gender, kompleksitas produk..
Hubungan Dengan Penelitian ini	Penelitian ini sama-sama menguji pengaruh kinerja perilaku tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan.



Baldauf et al (2001) melakukan penelitian yang bertujuan Mencari indikasi bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan, dan kinerja hasil tenaga penjualan mempengaruhi keefektifan penjualan perusahaan Penelitian ini dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 2.2
Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedent of Sales Organization Effectiveness

Peneliti	Artur Baldauf, David W. Cravens, and Nigel F. Piercy
Tujuan Penelitian	Mencari indikasi bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan mempengaruhi kinerja hasil tenaga penjualan, dan kinerja hasil tenaga penjualan mempengaruhi keefektifan penjualan perusahaan.
Hasil Penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara nilai pelanggan dan keefektifan penjualan perusahaan di UK, tetapi tidak di Austria, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>behaviour based control</i> dan kinerja perilaku tenaga penjualan di Austria, tetapi tidak di UK, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara desain dan kinerja hasil di UK dan Austria, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kinerja hasil tenaga penjualan dan keefektifan di UK dan Austria
Riset Mendatang	Riset mendatang mengharapkan penelitian pada tingkat tenaga penjualan, lalu bisa menambahkan konstruk yang lain, misalnya, orientasi pasar atau orientasi pelanggan.
Hubungan Dengan Penelitian ini	Penelitian ini sama-sama menguji pengaruh kinerja perilaku tenaga penjualan terhadap kinerja hasil tenaga penjualan, desain wilayah terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan dan kinerja hasil tenaga penjualan



Grant et al (2001) melakukan penelitian yang bertujuan Untuk menguji kepuasan atas desain wilayah dari perspektif tenaga penjualan. Penelitian ini dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 2.3
The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation. Attitudes. And Work Outcomes of Salespeople

Peneliti	Ken Grant, David W. Cravens, George S. Low. William C. Moncrief
Tujuan Penelitian	Untuk menguji kepuasan atas desain wilayah dari perspektif tenaga penjualan.
Hasil Penelitian	Terdapat pengaruh positif antara kepuasan terhadap desain wilayah terhadap kinerja tenaga penjualan, <i>intrinsic motivation</i> , dan kepuasan kerja, serta kepuasan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh negatif terhadap ambiguitas peran, sedangkan ambiguitas peran memiliki pengaruh positif pada konflik peran, intensitas keluar dari perusahaan dan mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, komitmen dan <i>met expectation</i> .
Riset	Untuk riset mendatang diharapkan pengukuran kinerja perilaku tenaga

Mendatang	penjualan dan kinerja hasil tenaga penjualan dipisahkan, dan menambahkan variabel lain misalnya, tingkat stress tenaga penjualan, kontrol manajer penjualan dan <i>organizational behavior control</i> .
Hubungan Dengan Penelitian ini	Penelitian ini sama-sama menguji pengaruh desain wilayah terhadap kinerja tenaga penjualan
Model Penelitian ini	<pre> graph TD STDS[Satisfaction with territory design] --> SP[Salesperson Performance] STDS --> RA[Role Ambiguity] STDS --> IM[Intrinsic Motivation] STDS --> JS[Job Satisfactin] RA --> RC[Role Conflict] RA --> IM RA --> JS RC --> ME[Met Expectation] IM --> JS ME --> JS ME --> OC[Organizational Commitment] JS --> IL[Intention to Leave] JS --> OC OC --> IL SP --> IL IL --> RA IL --> RC IL --> ME </pre>

2.2. KONSEP DASAR

2.2.1 Kinerja Tenaga Penjualan

Konstruk kinerja mungkin lebih penting dalam konteks penjualan, menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan sering secara langsung menghasilkan pendapatan untuk perusahaan (Rich;1997 dalam Merryanita;2004). Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Baldauf et al 2001). Selanjutnya menurut Baldauf et al (2001) kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk menguji kinerja yang berkenaan dengan (1) perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan, dan hasil-hasil yang dapat diatribusikan pada usaha-usaha mereka. Dimensi-dimensi dari kinerja ini ditunjukkan sebagai kinerja perilaku dan kinerja hasil. Kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualanitu sendiri yaitu berdasarkan perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Tenaga penjualan mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan mencapai target yang dibebankan perusahaan dan menjual produk dengan profit margin yang tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru.

Secara tradisional, manajemen penjualan mendasarkan evaluasi kinerja tenaga penjualan mereka pada kinerja hasil (*outcome*). Namun ada beberapa gejala bahwa pendekatan ini akan berubah, sebagian diakibatkan strategi penjualan yang tergantung pada penjualan berorientasi tim dan membangun

hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Corcoran et al 1995 dalam Piercy et al 1998). Anglin et al (1990, 83) memberikan suatu instrumen pengukuran kinerja tenaga penjual perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja secara obyektif dan subyektif. Secara obyektif, pengukuran kinerja penjualan lebih menitikberatkan pada volume penjualan dan porsi pasar. Sementara pengukuran secara subyektif lebih menitikberatkan pada 1)kepuasan pelanggan, 2) kemampuan mendengarkan pelanggan, 3) kemampuan melakukan presentasi penjualan, 4) penanganan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif, 5) penciptaan rasa saling menghargai dalam setiap aktivitas penjualan, 6) pengetahuan mengenai produk, 7) menjual pada pelanggan yang prospektif, 8) menjual produk yang penting, 9) memelihara porsi pasar yang dimilikinya.

Bagi perusahaan, tiap-tiap individu tenaga penjualan bertanggung jawab mengimplementasikan strategi-strategi pemasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karena itu, penting bagi tenaga penjualan untuk dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan melalui pencapaian volume penjualan, keuntungan bagi perusahaan dan kepuasan pelanggan (Baldauf dan Cravens 2002).

Barker (1999) menyatakan penelitian terakhir, secara relatif memiliki sedikit perhatian lebih yang berubah dari literatur tentang manajemen tenaga penjualan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dari tenaga penjualan. Pada masa yang lalu, usaha yang paling besar untuk menjelaskan tentang kinerja tenaga penjualan lebih dikonsentrasikan pada hubungan antara

karakteristik individual dan kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan, sebagai konsekuensi dari usaha dan kemampuan mereka, memproduksi hasil (misal : penjualan, pelanggan baru) yang merupakan kinerja hasil tenaga penjualan (Babakus et al;1996 dalam Baldauf dan Cravens (2002).

Penelitian membuktikan bahwa tenaga penjualan mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan memperoleh porsi pasar yang lebih besar, penjualan produk yang berprofit margin, mampu meningkatkan dan merespon produk-produk baru (Tansu; 1999 dalam Sutopo dan Sutono; 2004). Kinerja tenaga penjualan dinilai melalui beberapa aspek seperti antara lain menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi, memenuhi target penjualan, menjual produk yang berprofit margin dan penjualan produk baru (Sujan et al; 1994 dalam Sutopo dan Sutono; 2004)

Untuk memperoleh hasil penjualan, tenaga penjualan terlibat dalam berbagai macam pertanggung jawaban pekerjaan dalam bentuk aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjualan berkaitan dengan kinerja perilaku seperti memahami produk, membangun hubungan yang efektif, melakukan presentasi yang efektif dan mempertahankan pelanggan, dapat mempertinggi kinerja hasil yang merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki (Baldauf et al, 2001).

Kinerja hasil tenaga penjualan sering dianggap sebagai kinerja tenaga penjualan.

2.2.2 Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja perilaku tenaga penjualan merupakan aktivitas yang menunjukkan kinerja tenaga penjualan terhadap pekerjaannya. Dalam menghasilkan *outcomes*, tenaga penjualan menunjukkan beberapa perilaku yang tidak menimbulkan hasil secara cepat, seperti membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan, membuat presentasi produk yang efektif (Behrman dan Perreault, 1982; Weitz, 1981 dalam Baldauf et al, 2001). Kinerja perilaku tenaga penjualan menurut Babakus (1996) dalam Baldauf dan Cravens (2002) mengindikasikan seberapa baik tenaga penjualan melakukan pekerjaannya ketika mereka melaksanakan tanggung jawab mereka.

Kinerja perilaku penjualan didefinisikan oleh Grant et al (2001) sebagai evaluasi dari berbagai aktivitas dan strategi yang digunakan tenaga penjualan ketika melakukan tanggung jawab pekerjaannya seperti membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan, melakukan presentasi yang efektif kepada calon pembeli atau pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Berbagai aktivitas tersebut dilakukan sebagai upaya untuk memperoleh hasil penjualan. Baldauf dan Cravens (2002) menyatakan bahwa tenaga penjualan mempunyai pengendalian yang lebih besar pada aktivitas yang mereka lakukan dibandingkan hasil yang didapat dari aktivitas mereka. Pilihan akan spesifikasi komponen kinerja perilaku, terdapat di beberapa studi. Cravens et al (1993) dalam Baldauf dan Cravens (2002) menyatakan komponen kinerja perilaku adalah pengetahuan akan teknologi, melakukan presentasi penjualan,

menyediakan informasi, dan mengontrol pengeluaran akan kinerja pada study mereka pada *chief sales executive*. Sedangkan Oliver dan Anderson (1994) dalam Baldauf dan Cravens (2002) memasukkan mengumpulkan informasi, kontrol pengeluaran penjualan, perencanaan presentasi penjualan pada study mereka tentang kontrol perilaku tenaga penjualan pada manajer penjualan.

Pada hakekatnya kinerja penjualan ditentukan oleh keberhasilan tenaga penjualan membangun sikap profesionalnya, khususnya kemampuannya untuk memanajementi dirinya dalam melaksanakan tugas penjualan secara cerdas seperti dalam melakukan kunjungan, mengefektifkan kunjungan, membangun jaringan dengan pelanggan lama dan pelanggan baru di dalam proses selling-in (Ferdinand, 2000 dalam Asatuan dan Ferdinand, 2004).

Grant dan Cravens (1999) menyatakan bahwa kinerja perilaku yang tinggi akan menuju kearah kinerja yang tinggi pula dalam suatu organisasi. Barker (1999) juga menyatakan bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan menuntun pada kinerja tenaga penjualan. Cravens et al (1993) dalam Piercy et al (1998) menyatakan bahwa tenaga penjualan dengan dengan kinerja perilaku yang lebih tinggi dalam kenyataannya juga akan menunjukkan kinerja yang tinggi. Hasil penelitian piercy et al (1998) juga menunjukkan bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan yang tinggi akan menuntun pada kinerja hasil yang tinggi.

Untuk memperoleh hasil penjualan, tenaga penjualan terlibat dalam berbagai macam pertanggung jawaban pekerjaan dalam bentuk aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenaga penjualan berkaitan

dengan kinerja perilaku seperti memahami produk, membangun hubungan yang efektif, melakukan presentasi yang efektif dan mempertahankan pelanggan, dapat mempertinggi kinerja hasil yang merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki (Baldauf et al, 2001).

Berdasarkan uraian di atas dapat diformulasikan hipotesis yaitu:

H1 : Semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2.3 Desain Wilayah

Setiap wilayah penjualan menggambarkan lingkungan dimana ia harus bersaing dan bekerja (Pilling et al 1999). Piercy et al (1998), desain wilayah penjualan mencakup sejumlah isu seperti menentukan batas wilayah(pengalokasian tanggung jawab pelanggan), memutuskan ukuran tenaga penjual dan pengalokasian beban kerja tenaga penjual kepada pelanggan serta prospeknya.

Pengaturan wilayah penjualan yang baik bermanfaat untuk memperluas cakupan pelanggan (*customer coverage*), meningkatkan penjualan, mendukung system evaluasi dan rewards yang adil, serta memperkecil biaya perjalanan (Zoltners dan Lorimer, 2000)

Desain wilayah penjualan yang efektif memberikan suatu bidang yang penting untuk meningkatkan efektifitas organisasi penjualan. Pihak manajemen harus tepat menentukan berapa jumlah pelanggan bagi masing-

masing tenaga penjualan, tanggung jawab produk dan wilayah geografis yang dicakup (Baldauf et al 2001 et al).

Rajagopal (2007) menyatakan desain wilayah penjualan menetapkan jangkauan tanggung jawab kerja untuk tenaga penjualan secara individual yang ditentukan melalui geografi atau jumlah konsumen yang menjadi tanggung jawabnya. Manajer penjualan harus memutuskan jumlah penugasan pada tenaga penjualan, tanggung jawab produk dan area berdasarkan geografi (atau dasar lain seperti, tipe industri). Beberapa pertimbangan mungkin penting dalam menentukan desain wilayah, termasuk kekuatan dalam pembelian pada , penyebaran secara geografi, waktu yang dibutuhkan untuk melayani dan intensitas persaingan .

2.2.4 Skala Wilayah dan Kepuasan Desain Wilayah

Jika wilayah penjualan terlalu besar atau kecil maupun terstruktur sehingga keterampilan dan usaha tenaga penjualan tidak dapat digunakan secara efektif, maka kinerja akan terpengaruh secara negatif (Grant dan Cravens, 1999) Desain wilayah penjualan meliputi penentuan unit-unit pekerjaan dimana tenaga penjualan bertanggung jawab (Grant dan Cravens, 1999). desain tersebut dapat terdiri atas area geografis yang dirancang, kelompok pelanggan atau kombinasi keduanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diformulasikan hipotesis yaitu
H2 : Semakin baik pengaturan skala wilayah semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah

2.2.5 Cakupan Wilayah dan Kepuasan Terhadap Desain Wilayah

Jika seorang tenaga penjualan ditugaskan di suatu wilayah/kelompok pelanggan yang prospeknya tidak potensial, tanpa memperhatikan keterampilan dan usaha dari tenaga penjual tersebut, kinerja akan rendah karena desain wilayah yang tidak tepat. Oleh karena itu, manajer pemasaran mempunyai tanggung jawab lebih lanjut untuk mengembangkan desain wilayah penjualan mereka sehingga akan menghasilkan peningkatan kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah penjualan (Baldauf et al 2001 et al).

Berdasarkan uraian di atas dapat diformulasikan hipotesis yaitu

H3 : Semakin baik pengaturan cakupan wilayah semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah

2.2.6 Cakupan Wilayah dan Kinerja Tenaga Penjualan

Lebih lanjut Grant et al (2001) menyatakan bahwa persepsi tenaga penjualan terhadap desain wilayah yang sesuai akan mempengaruhi sikap dan perilakunya. Sebagai contoh, desain wilayah yang tidak sesuai (misal, potensi penjualan yang rendah sangat besar dan penyebaran pelanggan yang luas) akan membatasi kesempatan tenaga penjualan untuk bekerja dengan baik. Sedangkan wilayah dengan potensi penjualan yang baik yang sangat besar daripada wilayah lainnya akan membutuhkan usaha penjualan yang lebih dari satu tenaga penjualan yang harus disediakan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diformulasikan hipotesis yaitu

H4 : Semakin baik pengaturan cakupan wilayah semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2.7 Keadilan terhadap Desain Wilayah dan Kepuasan Terhadap Desain Wilayah

Tujuan desain wilayah adalah untuk menyediakan perkiraan kesempatan yang sama untuk tenaga penjualan untuk bekerja dengan baik pada seluruh wilayah. (Grant et al, 2001). Tingkat kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh penting terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan yang merasa bahwa wilayah tidak didesain secara adil (misal, potensi penjualan yang rendah) akan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan

Berdasarkan uraian di atas dapat diformulasikan hipotesis yaitu

H5 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah

2.2.8 Keadilan terhadap Desain Wilayah dan Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan

Tenaga penjualan paling tidak satu kali pasti pernah mengatakan “apakah bagian dari tugas saya adil?”. Dapat diperdebatkan, kewajaran (tidak perlu sama) tentang tanggung jawab penjualan adalah salah satu tugas yang sangat kritis yang harus dihadapi manajer penjualan, karena hal tersebut

berpengaruh pada produktivitas dan semangat bekerja. Selain penting, bagaimanapun desain wilayah masih sering menunjukkan sebagai pedoman, dengan asumsi bahwa daerah manajer pada lini depan adalah posisi terbaik dalam pembagian wilayah. (Attanasio, 2000).

Tenaga penjualan yang memiliki terlalu banyak pelanggan, persaingan yang berlebihan dan atau permintaan beban kerja yang berlebihan memiliki kesulitan untuk menghasilkan penjualan yang diperlukan dan melakukan aktivitas yang mendukung penjualan. (Babakus et al , 1996; Piercy et al, 1999 dalam Piercy, 2004)

Larson dan Bendle (2005) menyatakan bahwa ketidakadilan dalam wilayah akan menumbuhkan masalah ketidakadilan dalam potensi penjualan antara tenaga penjualan. Hal ini akan menghasilkan perubahan pada potensi kompensasi dan dapat mengakibatkan tenaga penjualan yang berbakat akan berpindah pada perusahaan dengan keadilan dan kompensasi yang lebih baik.

Keadilan yang baik dalam wilayah akan memberikan hasil yang menyenangkan antara pelanggan, tenaga penjualan dan perusahaan. Ini, merupakan hal yang penting dalam pengambilan keputusan manajemen. Pertimbangan utamanya adalah untuk menyediakan : (1) beban kerja yang seimbang; (2) potensi penjualan yang seimbang; (3) menyusun wilayah yang teratur dan (4) meminimalkan gangguan selama penyusunan ulang wilayah.

Berdasarkan uraian di atas dapat diformulasikan hipotesis yaitu
H6 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan

2.2.9 Keadilan terhadap Desain Wilayah dan Kinerja Tenaga Penjualan

Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan yang merasa bahwa wilayah tidak didesain secara adil (misal, potensi penjualan yang rendah) akan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan karena ini secara tidak terkendali dapat berpengaruh negatif pada kinerjanya. Smith et al (2000) menyatakan bahwa studi dari perilaku organisasi menemukan bahwa selama terjadi perubahan dalam organisasi (misal, penyusunan wilayah), tenaga penjualan merubah harapan mereka tentang masa depan yang tidak menentu dan menjadi perhatian apakah organisasi akan memperlakukan mereka secara adil. Lebih lanjutnya Attanasio (2000) menyatakan bahwa pada akhir tahun 1989, perluasan dari tenaga penjualan telah menghasilkan bahwa tingkat perputaran yang tinggi dan akhirnya menyebabkan penurunan pada produktivitas. Hasil wawancara dengan tenaga penjualan menyatakan bahwa mereka tidak merasakan keadilan pada penugasan wilayah. Dan lebih ditekankan lagi bahwa “adil” tidak selalu berarti sama. Tanggung jawab tenaga penjualan dengan pengalaman yang lebih banyak disediakan menyediakan wilayah dengan potensi yang lebih besar daripada tenaga penjualan hanya dengan enam bulan pengalaman di lapangan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diformulasikan hipotesis yaitu

H7 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2.10 Kepuasan terhadap Desain Wilayah dan Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan

Menurut Grant et al (2001) kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualannya memberi kesempatan untuk memiliki performa yang baik akan lebih mendorong tenaga penjual untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayahnya berdasarkan dari beban kerja, potensi penjualan, intensitas persaingan dan faktor yang relevan lainnya. Sebagai tambahan, studi-studi lain mempertimbangkan hubungan kepuasan desain wilayah terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan secara individu. Tenaga penjualan akan memiliki motivasi dari dalam jika mereka merasa puas terhadap desain wilayah yang dibuat oleh manajemen mereka.

Baldauf et al (2001) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan yang baik seharusnya mempunyai pengaruh positif pada kinerja perilaku tenaga penjualan, karena tanggung jawab pekerjaan tenaga penjualan dapat diterangkan secara jelas dan beban pekerjaan akan seimbang. Piercy et al (2004) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh positif pada kinerja perilaku tenaga penjualan. Penjelasan yang logisnya menurut Zoltners dan Sinha (2001) dalam Piercy et al (2004) bahwa desain wilayah yang membawa pasar potensial, persaingan yang baik dan factor organisasional yang tidak dapat dikontrol tenaga penjualan

memungkinkan mereka untuk menggunakan usaha dan keahlian mereka untuk mencapai keuntungan yang terbaik.

Rajagopal (2007) menyatakan bahwa tenaga tenaga penjualan dengan unit penjualan yang lebih efektif akan menghasilkan tingkat motivasi ekstrinsik dan intrinsik, orientasi penjualan, seta orientasi pelanggan yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diformulasikan hipotesis yaitu :

H8 : Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan

2.2.11 Kepuasan terhadap Desain Wilayah dan Kinerja Tenaga Penjualan

Hasil penelitian Babakus, Cravens, dalam Grant et al (2001) studi pada manajer penjualan mengindikasikan terdapat pengaruh positif antara kepuasan terhadap desain wilayah terhadap kinerja tenaga penjualan dan keefektifan dari unit penjualan.. Menurut Babakus (1996) dalam Baldauf et al (2001) desain wilayah penjualan yang efektif akan membantu tenaga penjualan untuk bekerja dengan baik.

Grant et al (2001) menyatakan bahwa walaupun tenaga penjualan memiliki kontrol yang terbatas pada desain wilayah, tingkat kepuasan mereka terhadap desain wilayah memiliki konsekuensi yang penting untuk tenaga penjualan dan perusahaan mereka. Terlebih lagi tenaga penjualan yang tidak merasa puas terhadap desain wilayah menimbulkan situasi yang akan memerlukan tindakan manajemen penjualan yang tepat. Walaupun ciri-ciri

dan karakteristik dari desain wilayah itu sendiri penting, tingkat kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah yaitu mengupas secara jelas tentang pengertian bagaimana perilaku dan sikap mereka dipengaruhi oleh ciri-ciri dan karakteristik tersebut. Tenaga penjualan yang kurang puas dengan desain wilayah akan memiliki rasa keterpaksaan dalam penerimaan mereka terhadap tanggung jawab mereka yang akan berakibat pada hasil yang akan mereka capai.

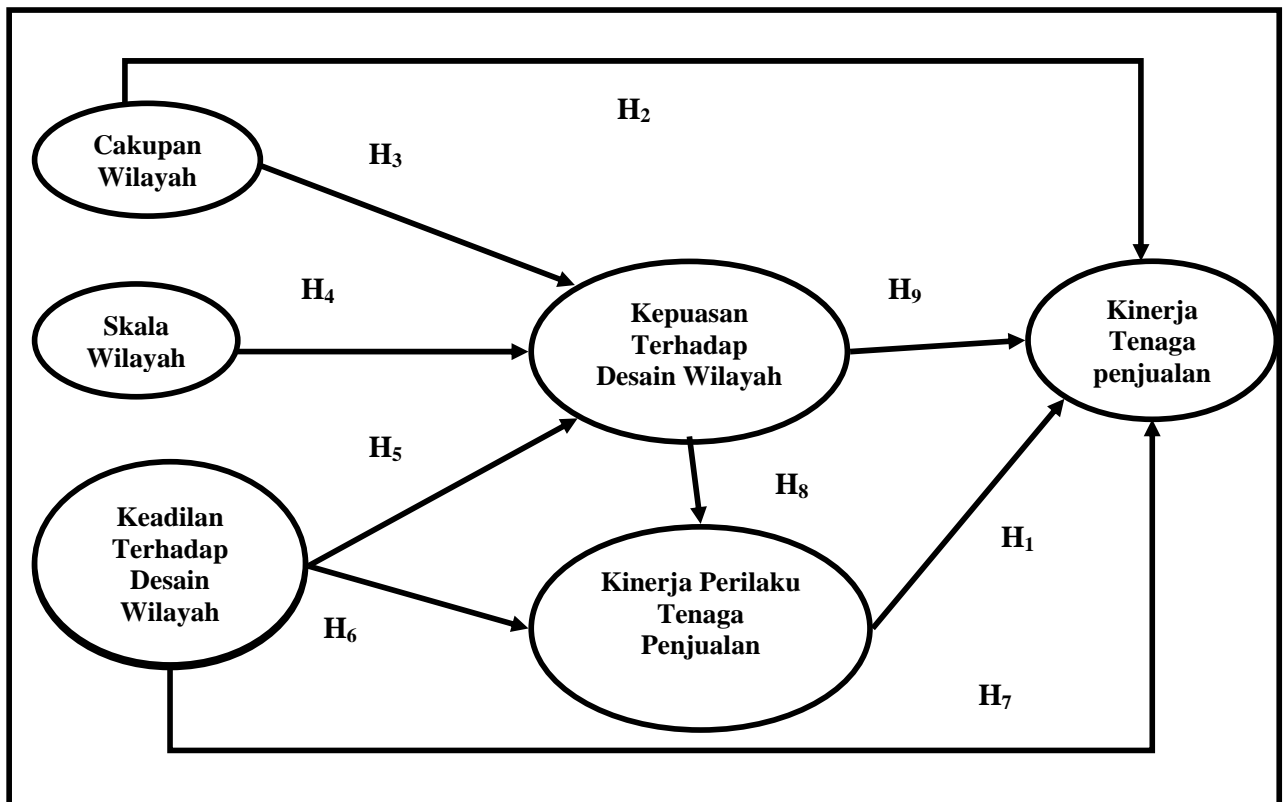
Cravens et al (1992) dalam Grant dan Cravens (1999) menyoroti tentang pentingnya keefektifan akan desain wilayah penjualan dan pengaruhnya pada kinerja tenaga penjualan, ketika desain wilayah terlalu besar atau terlalu kecil, atau dengan kata lain terbentuk pada wilayah dimana kemampuan dan usaha tenaga penjualan tidak secara efektif dapat dipergunakan, maka desain wilayah akan berpengaruh negatif pada kinerja tenaga penjualan. Piercy et al (1998) menyatakan bahwa dapat diperkirakan bahwa ketidaksempurnaan dalam desain wilayah penjualan akan memiliki pengaruh negatif pada kinerja tenaga penjualan, dengan alasan bahwa terdapat hal-hal diluar yang tidak dapat dikontrol oleh tenaga penjualan. Misalnya, jika desain wilayah penjualan tersebut, memiliki potensi penjualan yang rendah dalam hal jumlah konsumen yang tersedia dan tingkat daya beli konsumen, atau level yang tinggi pada persaingan apabila dibandingkan dari wilayah lain, maka kemudian kinerja hasil tenaga penjualan biasanya relatif rendah, walaupun tenaga penjualan tersebut sudah bekerja sekeras dan semenarik seperti yang lain pada wilayah penjualan yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas dapat diformulasikan hipotesis yaitu :

H9 : Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan.

2.3 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan diatas maka dapat dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis yang disajikan dalam gambar berikut



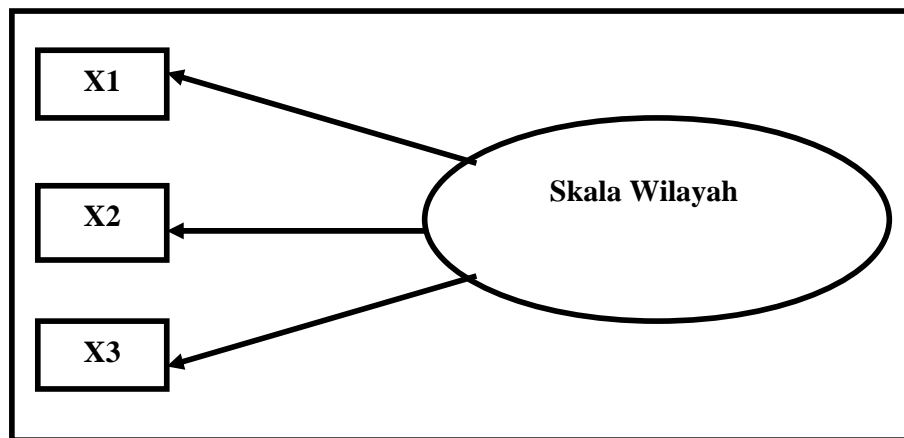
Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4. DIMENSIONALISASI VARIABEL

2.4.1. Variabel Skala Wilayah

Variabel skala wilayah dibentuk oleh indikator skala geografis, skala demografis, skala pendapatan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2. Indikator Skala Wilayah

X1 : skala geografis

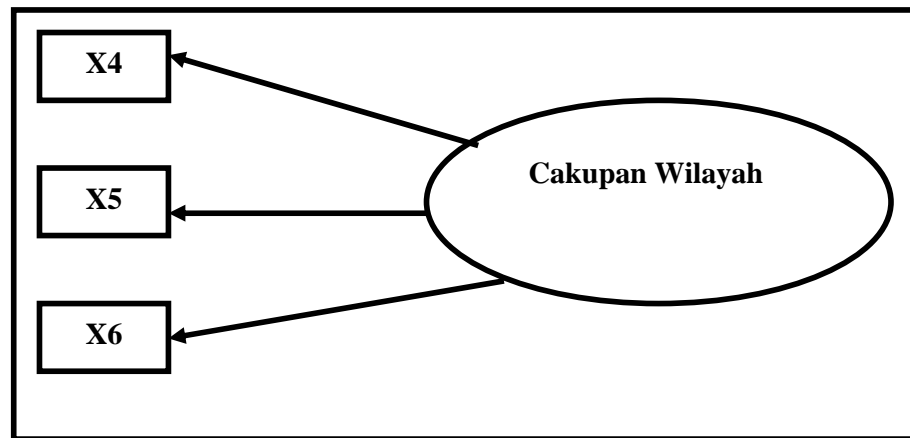
X2 : skala demografis

X3 : skala monetary

Sumber : Piercy et al (1998), Grant et al (2001) dan Baldauf et al (2001)

2.4.2. Variabel Cakupan Wilayah

Variabel cakupan wilayah dibentuk oleh indikator potensi daya beli konsumen, potensi persaingan, potensi jangkauan pasar, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3. Indikator Cakupan Wilayah

X4 : potensi daya beli konsumen

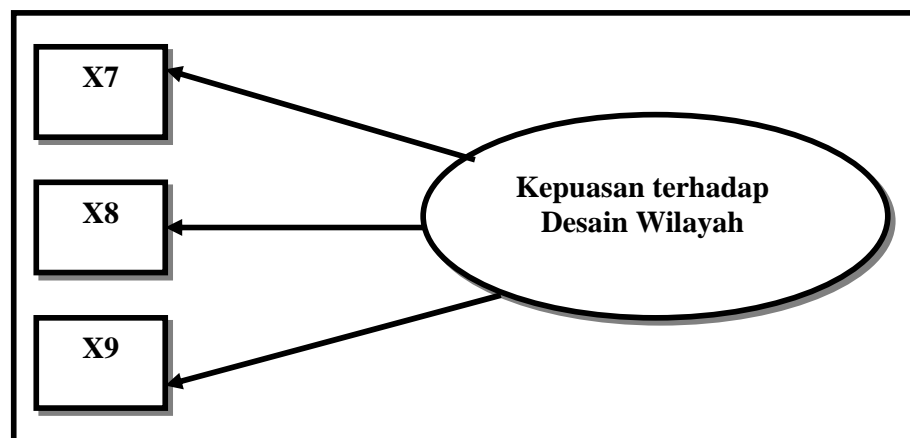
X5 : potensi persaingan

X6 : potensi jangkauan pasar

Sumber : Piercy et al (1998), Grant et al (2001) dan Rajagopal (2007)

2.4.3. Variabel Kepuasan terhadap Desain Wilayah

Variabel Kepuasan terhadap desain wilayah dibentuk oleh indikator kpeuasan terhadap jumlah tanggungan pada wilayah,kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, Kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.4. Indikator Kepuasan Terhadap Desain Wilayah

X7 : Kepuasan terhadap jumlah pelanggan pada wilayah

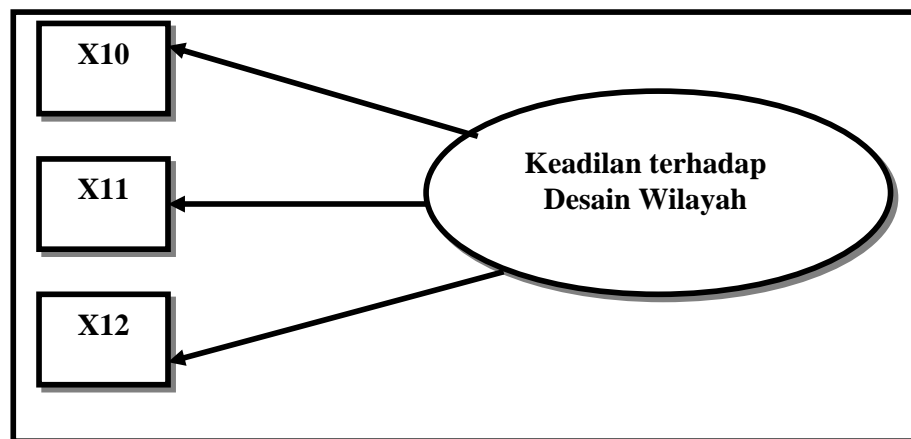
X8 : Kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah

X9 : Kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan

Sumber : Piercy et al (1998), Grant et al (2001) dan Baldauf et al (2001)

2.4.4. Variabel Keadilan terhadap Desain Wilayah

Variabel Keadilan terhadap Desain Wilayah dibentuk oleh indikator : keadilan dalam penetapan target penjualan, keadilan dalam pembagian wilayah, keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah, dapat disajikan dalam gambar berikut.



Gambar 2.5. Indikator Keadilan Terhadap Desain Wilayah

X10 : Keadilan dalam penetapan target penjualan

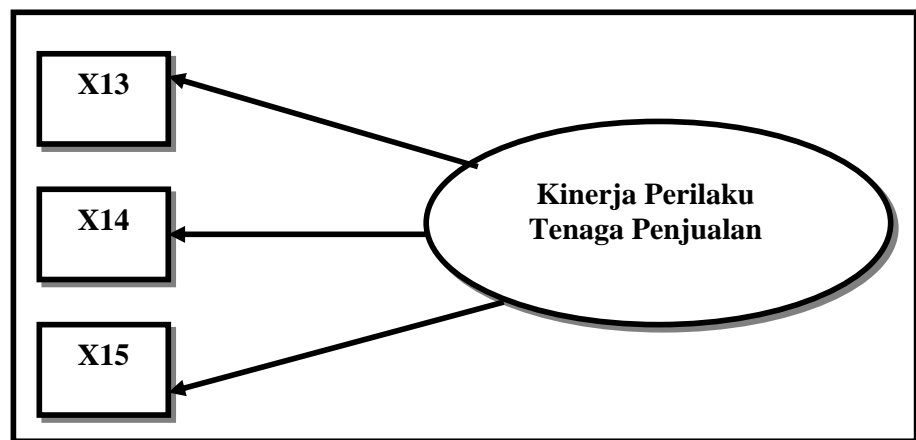
X11 : Keadilan dalam pembagian wilayah

X12 : Keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah

Sumber : Smith et al (2000)

2.4.5. Variabel Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan

Variabel Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan dibentuk oleh indikator kemampuan memberikan informasi tentang produk, kemampuan menyesuaikan diri (*adaptive selling*), kemampuan membuat presentasi penjualan yang dapat disajikan dalam gambar berikut :



Gambar 2.6. Indikator Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan

X13 : kemampuan memberikan informasi tentang produk

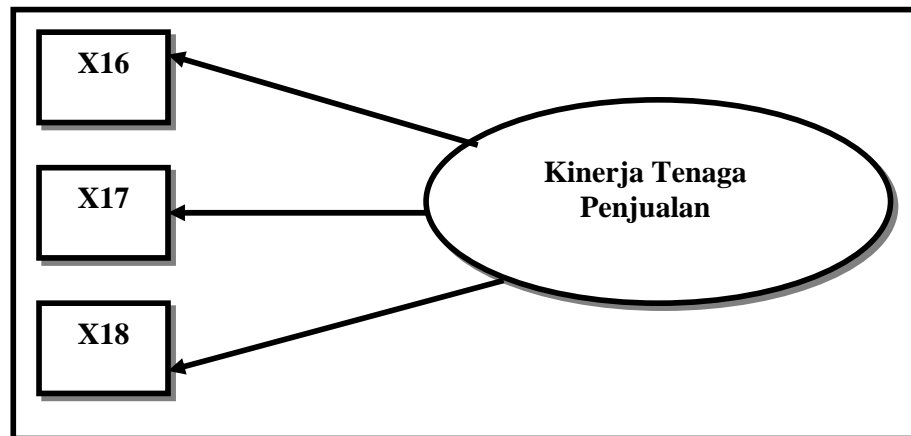
X14 : kemampuan menyesuaikan diri (*adaptive selling*)

X15 : kemampuan membuat presentasi penjualan

Sumber : Piercy et al (1998), Baldauf dan Cravens (2002)

2.4.6. Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel Kinerja Tenaga Penjualan dibentuk oleh indikator :memenuhi target penjualan, memperoleh pelanggan baru, meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan, yang dapat disajikan dalam gambar berikut.



Gambar 2.7. Indikator Kinerja Tenaga Penjualan

X16 : memenuhi target penjualan

X17 : memperoleh pelanggan baru

X18 : meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan

Sumber : Sutopo dan Sutono (2004) dan Baldauf dan Cravens (2002)

Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
$X_1 \longrightarrow X_7$ Semakin baik skala geografis suatu wilayah, semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah	Wilayah yang memiliki skala geografis yang menguntungkan akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan jumlah pelanggan pada wilayah	Cukup Logis
$X_1 \longrightarrow X_8$ Semakin baik skala geografis suatu wilayah, semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	Wilayah yang memiliki skala geografis yang menguntungkan akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan tugas tenaga penjualan pada wilayah	Cukup Logis
$X_1 \longrightarrow X_9$ Semakin baik skala geografis suatu wilayah, semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan	Wilayah yang memiliki skala geografis yang menguntungkan akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan desain wilayah secara keseluruhan	Cukup Logis
$X_2 \longrightarrow X_7$ Semakin baik skala demografis suatu wilayah, semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah	Wilayah yang memiliki skala demografis yang menguntungkan akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan jumlah pelanggan pada wilayah	Cukup Logis
$X_2 \longrightarrow X_8$ Semakin baik skala demografis suatu wilayah, semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	Wilayah yang memiliki skala demografis yang menguntungkan akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan tugas tenaga penjualan pada wilayah	Cukup Logis
$X_2 \longrightarrow X_9$ Semakin baik skala demografis suatu wilayah, semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan	Wilayah yang memiliki skala demografis yang menguntungkan akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan desain wilayah secara keseluruhan.	Cukup Logis
$X_3 \longrightarrow X_7$ Semakin tinggi skala monetary suatu wilayah, semakin puas terhadap	Wilayah yang memiliki skala monetary yang tinggi akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan jumlah pelanggan	Cukup Logis

jumlah pelanggan pada wilayah	pada wilayah	
$X_3 \longrightarrow X_8$ Semakin tinggi skala monetary suatu wilayah, semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	Wilayah yang memiliki skala monetary yang tinggi akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan tugas tenaga penjualan pada wilayah karena pendapatan yang tinggi akan mendukung dalam kelancaran tugasnya	Cukup Logis
$X_3 \longrightarrow X_9$ Semakin tinggi skala monetary suatu wilayah, semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan	Wilayah yang skala monetary yang tinggi akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan desain wilayah secara keseluruhan	Cukup Logis

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
$X_4 \longrightarrow X_{16}$ Semakin tinggi potensi daya beli, semakin mampu memenuhi target penjualan	Wilayah yang memiliki potensi daya beli pelanggan yang tinggi akan mendukung tenaga penjualan dalam memenuhi target penjualan	Cukup Logis
$X_4 \longrightarrow X_{17}$ Semakin tinggi potensi daya beli, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Wilayah yang memiliki potensi daya beli pelanggan yang tinggi akan memberikan kemudahan bagi tenaga penjualan dalam memperoleh pelanggan baru	Cukup Logis
$X_4 \longrightarrow X_{18}$ Semakin tinggi potensi daya beli, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Wilayah yang memiliki potensi daya beli pelanggan yang tinggi akan mendukung tenaga penjualan dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis
$X_5 \longrightarrow X_{16}$ Semakin rendah potensi persaingan, semakin mampu memenuhi target penjualan	Wilayah yang memiliki potensi persaingan yang rendah akan mendukung tenaga penjualan dalam memenuhi target penjualan	Cukup Logis
$X_5 \longrightarrow X_{17}$ Semakin rendah potensi persaingan, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Wilayah yang memiliki potensi persaingan yang rendah akan memberikan kemudahan bagi tenaga penjualan dalam memperoleh pelanggan baru.	Cukup Logis

$X_5 \longrightarrow X_{18}$ Semakin rendah potensi persaingan, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Wilayah yang memiliki potensi persaingan yang rendah akan mendukung tenaga penjualan dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis
$X_6 \longrightarrow X_{16}$ Semakin luas potensi jangkauan pasar, semakin mampu memenuhi target penjualan	Wilayah yang memiliki potensi jangkauan pasar yang luas akan mendukung tenaga penjualan dalam memenuhi target penjualan	Cukup Logis
$X_6 \longrightarrow X_{17}$ Semakin luas potensi jangkauan pasar, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Wilayah yang memiliki potensi jangkauan pasar yang luas akan memberikan kemudahan bagi tenaga penjualan dalam memperoleh pelanggan baru	Cukup Logis
$X_6 \longrightarrow X_{18}$ Semakin luas potensi jangkauan pasar, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Wilayah yang memiliki potensi jangkauan pasar yang luas akan mendukung tenaga penjualan dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
$X_4 \longrightarrow X_7$ Semakin tinggi potensi daya beli,, semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah	Wilayah yang memiliki potensi daya beli pelanggan yang tinggi akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan jumlah pelanggan pada wilayah	Cukup Logis
$X_4 \longrightarrow X_8$ Semakin tinggi potensi daya beli,, semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	Wilayah yang memiliki potensi daya beli pelanggan yang tinggi akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan tugas tenaga penjualan pada wilayah	Cukup Logis
$X_4 \longrightarrow X_9$ Semakin tinggi potensi daya beli,, semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan	Wilayah yang memiliki potensi daya beli pelanggan yang tinggi akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan desain wilayah secara keseluruhan	Cukup Logis
$X_5 \longrightarrow X_7$ Semakin rendah potensi	Wilayah yang memiliki potensi persaingan yang rendah akan mampu	Cukup Logis

persaingan,, semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah	menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan jumlah pelanggan pada wilayah	
$X_5 \longrightarrow X_8$ Semakin rendah potensi persaingan,, semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	Wilayah yang memiliki potensi persaingan yang rendah akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan tugas tenaga penjualan pada wilayah	Cukup Logis
$X_5 \longrightarrow X_9$ Semakin rendah potensi persaingan,, semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan	Wilayah yang memiliki potensi persaingan yang rendah akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan desain wilayah secara keseluruhan.	Cukup Logis
$X_6 \longrightarrow X_7$ Semakin luas potensi jangkauan pasar semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah	Wilayah yang memiliki skala pendapatan yang tinggi akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan jumlah pelanggan pada wilayah	Cukup Logis
$X_6 \longrightarrow X_8$ Semakin luas potensi jangkauan pasar, semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	Wilayah yang memiliki potensi jangkauan pasar yang luas akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan tugas tenaga penjualan pada wilayah	Cukup Logis
$X_6 \longrightarrow X_9$ Semakin luas potensi jangkauan pasar, semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan	Wilayah yang memiliki potensi jangkauan pasar yang luas akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan desain wilayah secara keseluruhan	Cukup Logis

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
$X_{10} \longrightarrow X_7$ Semakin adil penetapan target penjualan , semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah	Penetapan target penjualan yang adil pada desain wilayah akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan jumlah pelanggan pada wilayah	Cukup Logis
$X_{10} \longrightarrow X_8$ Semakin adil penetapan target penjualan, semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	Penetapan target penjualan yang adil pada desain wilayah akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan tugas tenaga penjualan pada wilayah	Cukup Logis
$X_{10} \longrightarrow X_9$	Penetapan target penjualan yang adil	Cukup Logis

Semakin adil penetapan target penjualan, semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan	pada desain wilayah akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan desain wilayah secara keseluruhan	
$X_{11} \longrightarrow X_7$ Semakin adil pembagian wilayah, semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah	Pembagian wilayah yang adil akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan jumlah pelanggan pada wilayah	Cukup Logis
$X_{11} \longrightarrow X_8$ Semakin adil pembagian wilayah, semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	Pembagian wilayah yang adil akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan tugas tenaga penjualan pada wilayah	Cukup Logis
$X_{11} \longrightarrow X_9$ Semakin adil pembagian wilayah, semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan	Pembagian wilayah yang adil akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan desain wilayah secara keseluruhan.	Cukup Logis
$X_{12} \longrightarrow X_7$ Semakin adil pengaturan kompensasi menurut potensi wilayah, semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah	Pengaturan kompensasi yang adil berdasarkan potensi wilayah akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan jumlah pelanggan pada wilayah	Cukup Logis
$X_{12} \longrightarrow X_8$ Semakin adil pengaturan kompensasi menurut potensi wilayah, semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	Pengaturan kompensasi yang adil berdasarkan potensi wilayah akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan tugas tenaga penjualan pada wilayah	Cukup Logis
$X_{12} \longrightarrow X_9$ Semakin adil pengaturan kompensasi menurut potensi wilayah, semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan	Pengaturan kompensasi yang adil berdasarkan potensi wilayah akan mampu menciptakan kepuasan pada tenaga penjualan akan desain wilayah secara keseluruhan	Cukup Logis

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
$X_{10} \longrightarrow X_{13}$ Semakin adil penetapan target penjualan, semakin tinggi kemampuan memberikan informasi tentang produk	Penetapan target penjualan yang adil pada desain wilayah akan meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam memberikan informasi tentang produk	Cukup Logis
$X_{10} \longrightarrow X_{14}$ Semakin adil penetapan target penjualan, semakin tinggi kemampuan menyesuaikan diri	Penetapan target penjualan yang adil pada desain wilayah akan meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam menyesuaikan diri	Cukup Logis
$X_{10} \longrightarrow X_{15}$ Semakin adil penetapan target penjualan, semakin tinggi kemampuan membuat presentasi penjualan	Penetapan target penjualan yang adil pada desain wilayah akan meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam membuat presentasi penjualan	Cukup Logis
$X_{11} \longrightarrow X_{13}$ Semakin adil pembagian wilayah, semakin tinggi kemampuan memberikan informasi tentang produk	Pembagian wilayah yang adil akan meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam memberikan informasi tentang produk	Cukup Logis
$X_{11} \longrightarrow X_{14}$ Semakin adil pembagian wilayah semakin tinggi kemampuan menyesuaikan diri	Pembagian wilayah yang adil akan meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam menyesuaikan diri	Cukup Logis
$X_{11} \longrightarrow X_{15}$ Semakin adil pembagian wilayah semakin tinggi kemampuan membuat presentasi penjualan	Pembagian wilayah yang adil akan meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam menyesuaikan diri	Cukup Logis
$X_{12} \longrightarrow X_{13}$ Semakin adil pengaturan kompensasi menurut potensi wilayah,, semakin tinggi kemampuan memberikan informasi tentang produk	Pengaturan kompensasi yang adil berdasarkan potensi wilayah akan meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam memberikan informasi tentang produk mereka.	Cukup Logis
$X_{12} \longrightarrow X_{14}$ Semakin adil pengaturan kompensasi menurut potensi	Pengaturan kompensasi yang adil berdasarkan potensi wilayah akan meningkatkan kemampuan tenaga	Cukup Logis

wilayah,, semakin tinggi kemampuan meyesuaikan diri	penjualan dalam menyesuaikan diri	
$X_{12} \longrightarrow X_{15}$ Semakin adil pengaturan kompensasi menurut potensi wilayah, semakin tinggi kemampuan membuat presentasi penjualan	Pengaturan komprensasi yang adil berdasarkan potensi wilayah akan meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam menyesuaikan diri	Cukup Logis

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
$X_{10} \longrightarrow X_{16}$ Semakin adil penetapan target penjualan, semakin mampu memenuhi target penjualan	Penetapan target penjualan yang adil pada desain wilayah akan mendukung tenaga penjualan dalam memenuhi target panjualan	Cukup Logis
$X_{10} \longrightarrow X_{17}$ Semakin adil penetapan target penjualan, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Penetapan target penjualan yang adil pada desain wilayah akan memberikan kemudahan bagi tenaga penjualan dalam memperoleh pelanggan baru	Cukup Logis
$X_{10} \longrightarrow X_{18}$ Semakin adil penetapan target penjualan, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Penetapan target penjualan yang adil pada desain wilayah akan mendukung tenaga penjualan dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis
$X_{11} \longrightarrow X_{16}$ Semakin adil pembagian wilayah,, semakin mampu memenuhi target penjualan	Pembagian wilayah yang adil akan mendukung tenaga penjualan dalam memenuhi target panjualan	Cukup Logis
$X_{11} \longrightarrow X_{17}$ Semakin adil pembagian wilayah, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Pembagian wilayah yang adil akan memberikan kemudahan bagi tenaga penjualan dalam memperoleh pelanggan baru.	Cukup Logis
$X_{11} \longrightarrow X_{18}$ Semakin adil pembagian wilayah,, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Pembagian wilayah yang adil akan mendukung tenaga penjualan dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis

$X_{12} \longrightarrow X_{16}$ Semakin adil pengaturan kompensasi menurut potensi wilayah semakin mampu memenuhi target penjualan	Pengaturan kompensasi yang adil berdasarkan potensi wilayah akan mendukung tenaga penjualan dalam memenuhi target penjualan	Cukup Logis
$X_{12} \longrightarrow X_{17}$ Semakin adil pengaturan kompensasi menurut potensi wilayah, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Pengaturan kompensasi yang adil berdasarkan potensi wilayah akan memberikan kemudahan bagi tenaga penjualan dalam memperoleh pelanggan baru	Cukup Logis
$X_{12} \longrightarrow X_{18}$ Semakin adil pengaturan kompensasi menurut potensi wilayah, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Pengaturan kompensasi yang adil berdasarkan potensi wilayah akan mendukung tenaga penjualan dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
$X_7 \longrightarrow X_{13}$ semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah, semakin tinggi kemampuan memberikan informasi tentang produk	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayahnya akan menjadi lebih mampu dalam memberikan informasi tentang produk	Cukup Logis
$X_7 \longrightarrow X_{14}$ semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah, semakin tinggi kemampuan menyesuaikan diri	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayahnya akan menjadi lebih mampu dalam menyesuaikan diri	Cukup Logis
$X_7 \longrightarrow X_{15}$ semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah, semakin tinggi kemampuan membuat presentasi penjualan	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayahnya akan menjadi lebih mampu dalam membuat presentasi penjualan	Cukup Logis
$X_8 \longrightarrow X_{13}$ semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, semakin tinggi	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap tugasnya pada wilayah akan menjadi lebih mampu dalam memberikan informasi tentang	Cukup Logis

kemampuan memberikan informasi tentang produk	produk	
$X_8 \longrightarrow X_{14}$ semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, semakin tinggi kemampuan menyesuaikan diri	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap tugasnya pada wilayah akan menjadi lebih mampu dalam menyesuaikan diri	Cukup Logis
$X_8 \longrightarrow X_{15}$ semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, semakin tinggi kemampuan membuat presentasi penjualan	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap tugasnya pada wilayah akan menjadi lebih mampu dalam membuat presentasi penjualan	Cukup Logis
$X_9 \longrightarrow X_{13}$ semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan, semakin tinggi kemampuan memberikan informasi tentang produk	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan akan menjadi lebih mampu dalam memberikan informasi tentang produk	Cukup Logis
$X_9 \longrightarrow X_{14}$ semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan semakin tinggi kemampuan menyesuaikan diri	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan akan menjadi lebih mampu dalam menyesuaikan diri	Cukup Logis
$X_9 \longrightarrow X_{15}$ semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan, semakin tinggi kemampuan membuat presentasi penjualan	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah akan menjadi lebih mampu dalam membuat presentasi penjualan	Cukup Logis

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
$X_7 \longrightarrow X_{16}$ semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah, semakin mampu memenuhi target penjualan	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayahnya akan menjadi lebih mampu dalam memenuhi target penjualan	Cukup Logis
$X_7 \longrightarrow X_{17}$ semakin puas terhadap	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap jumlah pelanggan pada	Cukup Logis

jumlah pelanggan pada wilayah, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	wilayahnya akan menjadi lebih mudah dalam memperoleh pelanggan baru	
$X_7 \longrightarrow X_{18}$ semakin puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayah, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap jumlah pelanggan pada wilayahnya akan menjadi lebih mampu dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis
$X_8 \longrightarrow X_{16}$ semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, semakin mampu memenuhi target penjualan	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap tugasnya pada wilayah akan menjadi lebih mampu dalam memenuhi target penjualan	Cukup Logis
$X_8 \longrightarrow X_{17}$ semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap tugasnya pada wilayah akan menjadi lebih mudah dalam memperoleh pelanggan baru	Cukup Logis
$X_8 \longrightarrow X_{18}$ semakin puas terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap tugasnya pada wilayah akan menjadi lebih mampu dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis
$X_9 \longrightarrow X_{16}$ semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan semakin mampu memenuhi target penjualan	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan akan menjadi lebih mampu dalam memenuhi target penjualan	Cukup Logis
$X_9 \longrightarrow X_{17}$ semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan akan menjadi lebih mudah dalam memperoleh pelanggan baru	Cukup Logis
$X_9 \longrightarrow X_{18}$ semakin puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Tenaga penjualan yang merasa puas terhadap desain wilayah secara keseluruhan akan menjadi lebih mampu meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis

Lanjutan Tabel 2.4 Uji Logical Connection Variabel Indikator

Hubungan Indikator Variabel Independen dan Indikator Variabel Dependen	Penjelasan	Logical Connection
X ₁₃ → X ₁₆ semakin tinggi kemampuan memberikan informasi tentang produk, semakin mampu memenuhi target penjualan	Tenaga kerja mampu memberikan informasi tentang produk dengan baik akan menjadi lebih mampu dalam memenuhi target penjualan	Cukup Logis
X ₁₃ → X ₁₇ semakin tinggi kemampuan memberikan informasi tentang produk, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Tenaga kerja mampu memberikan informasi tentang produk dengan baik akan menjadi lebih mudah dalam memperoleh pelanggan baru	Cukup Logis
X ₁₃ → X ₁₈ semakin tinggi kemampuan memberikan informasi tentang produk, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Tenaga kerja mampu memberikan informasi tentang produk dengan baik akan menjadi lebih mampu dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis
X ₁₄ → X ₁₆ semakin tinggi kemampuan menyesuaikan diri, semakin mampu memenuhi target penjualan	Tenaga kerja mampu menyesuaikan diri dengan baik akan menjadi lebih mampu dalam memenuhi target penjualan	Cukup Logis
X ₁₄ → X ₁₇ semakin tinggi kemampuan menyesuaikan diri, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Tenaga kerja mampu menyesuaikan diri dengan baik akan menjadi lebih mudah dalam memperoleh pelanggan baru	Cukup Logis
X ₁₄ → X ₁₈ , semakin tinggi kemampuan menyesuaikan diri, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Tenaga kerja mampu menyesuaikan diri dengan baik akan menjadi lebih mampu dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis
X ₁₅ → X ₁₆ semakin tinggi kemampuan membuat presentasi penjualan semakin mampu memenuhi target penjualan	Tenaga kerja mampu membuat presentasi penjualan dengan baik akan menjadi lebih mampu dalam memenuhi target penjualan	Cukup Logis

$X_{15} \longrightarrow X_{17}$ semakin tinggi kemampuan membuat presentasi penjualan, semakin mudah memperoleh pelanggan baru	Tenaga kerja mampu membuat presentasi penjualan dengan baik akan menjadi lebih mudah dalam memperoleh pelanggan baru	Cukup Logis
$X_{15} \longrightarrow X_{18}$ semakin tinggi kemampuan membuat presentasi penjualan, semakin tinggi peningkatan prosentase pertumbuhan penjualan	Tenaga kerja mampu membuat presentasi penjualan dengan baik akan menjadi lebih mampu dalam meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	Cukup Logis

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dibangun dalam telaah pustaka dan kerangka pemikitan teoritis sebagaimana telah dijelaskan dalam bab II. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisa data.

3.1 JENIS DAN SUMBER DATA

3.1.1 Data Primer

Didalam penelitian ini terdapat 18 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas, cakupan wilayah (3 data), skala wilayah (3 data), kepuasan terhadap desain wilayah (3 data), keadilan terhadap desain wilayah (3 data), kinerja perilaku tenaga (3 data), kinerja tenaga penjualan (3 data). Data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada tenaga penjualan PT. HM Sampoerna cabang Semarang, Pati, Tuban dan Tegal.

3.2 POPULASI

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan PT. HM Sampoerna cabang Semarang, Pati, Tuban dan Tegal yang berjumlah 110 orang. Metode pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yang memakai semua anggota populasi sebagai sampel dalam penelitian. Jadi jumlah responden pada penelitian ini adalah 110 orang

3.2 METODE PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dan angket yang menggunakan kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang didistribusikan untuk diisi dan dikembalikan atau dapat juga dijawab dibawah pengawasan peneliti. Kepada responden telah dibagikan kuesioner yang dikembangkan khusus untuk penelitian ini. Kuesioner yang telah dibagikan kepada responden terdiri dari 2 bagian yaitu:

- Bagian pertama terdiri dari pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden.
- Bagian kedua terdiri dari :
 1. Pertanyaan tertutup yang dibuat dengan menggunakan skala interval *bipolar adjective*, yang merupakan penyempurnaan dari *semantic scale* dengan harapan agar repons yang dihasilkan dapat merupakan *intervally scaled data* (Ferdinand, 2006). Skala yang digunakan pada rentang interval 1-10. Penggunaan skala 1-10 (skala genap) untuk menghindari

jawaban responden yang cenderung memilih jawaban di tengah, sehingga akan menghasilkan respon yang mengumpul di tengah (*grey area*). skala 1-10 dimana skala 1 diberi skor Sangat Tidak Setuju (STS) dan skala 10 diberi skor Sangat Setuju (SS).

Untuk kategori pernyataan tertutup dengan jawaban sangat tidak setuju hingga setuju adalah sebagai berikut:

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

2. Selain pertanyaan tertutup, juga dibantu pertanyaan terbuka yang akan mendukung pertanyaan tertutup, pertanyaan terbuka diisi sesuai dengan tanggapan responden terhadap pertanyaan yang diajukan peneliti.

3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

3.3.1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Uji validitas ini memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasikan pada variabel-variabel yang telah ditetapkan (*construct validity*). Apabila suatu pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut maka data tersebut disebut valid.

Uji validitas dapat dilakukan dengan mengukur nilai *convrgent validity*. Validitas konvergen dapat dinilai dari measurement model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali standar errornya (Anderson dan Gerbing, 1998, dalam Ferdinand, 2006). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* (CR) yang lebih besar dari dua kali standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang disajikan.

3.3.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah jawaban seorang responden konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Apabila responden konsisten dalam menjawab pertanyaan dalam angket, maka data tersebut adalah reliabel.

Penggunaan ukuran-ukuran reliabilitas seperti α Cronbach tidak mengukur unidimensionalitas, melainkan mengasumsikan bahwa unidimensionalitas itu sudah ada pada waktu α Cronbach dihitung. Oleh karena itu, untuk mengukur unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan dengan menilai besaran *composite reliability* dan *variance extracted* dari masing-masing konstruk.

3.5 TEKNIK ANALISIS

Analisis data yang dilakukan dengan emnggunakan *the Structural Equation Model* (SEM) dalam model dan pengujian hipotesis. SEM atau model persamaan structural adalah sekumpulan tehnik-tehnik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit, secara simultan. (Ferdinand, 2006).

yang dimaksud dengan rumit adalah model-model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independent bagi hubungan berjenjang lainnya.

Dalam penelitian ini digunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

1. Analisis konfirmatori (*confirmatory factory analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor-faktor yang paling dominant dalam satu kelompok variabel.
2. Regression Weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel.

Menurut Ferdinand (2006) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model* (SEM). sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari dua bagian utama yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau model pengukuran untuk mengkonfirmasi indikator-indikator dari sebuah variabel laten serta model structural yang menggambarkan hubungan kausalitas antar dua atau lebih variabel. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut ini perlu dilakukan :

1. Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam model pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empiric melalui komputasi

program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang dikembangkannya. Dengan perkataan lain, tanpa dasar teoretis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik. (Ferdinand, 2006)

2. Pengembangan diagram alur (Path diagram)

Pada langkah kedua, model teoretis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Sedemikian jauh diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Tetapi dalam SEM (termasuk didalamnya operasi program AMOS 4.01 dan versi sebelumnya) hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah path diagram dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur di atas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu :

a. Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs)

Konstruk eksogen dikenal juga sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

b. Konstruk Endogen (Endogenous Constructs)

Konstruk endogen adalah 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. Berdasarkan pijakan teoretis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai konstruk endogen dan mana sebagai variabel eksogen.

Diagram alur yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada gambar dibawah ini :

Tabel 3.1 Variabel, Dimensi, dan Pengukuran Model Penelitian

Variabel	Dimensi	Pengukuran
Skala Wilayah	X1 : skala geografis X2 : skala demografis X3 : skala pendapatan	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : skala geografis, skala demografis, skala pendapatan,
Cakupan Wilayah	X4 : potensi daya beli konsumen X5 : potensi persaingan X6 : potensi jangkauan pasar	10 poin nilai skala skala pada 3 indikator yaitu : potensi daya beli konsumen, potensi persaingan, potensi jangkauan pasar,
Kepuasan terhadap Desain Wilayah	X7 : Kepuasan terhadap jumlah pelanggan pada wilayah X8 : Kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah X9 : Kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : kpeuasan terhadap jumlah tanggungan pada wilayah,kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, kepuasan terhadap desain wilayah secara keseluruhan
Keadilan terhadap Desain Wilayah	X10 : Keadilan dalam penetapan target penjualan X11 : Keadilan dalam pembagian wilayah X12 : Keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : keadilan dalam penetapan target penjualan, keadilan dalam pembagian wilayah, keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah
Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan	X13 : kemampuan memberikan informasi tentang produk X14 : kemampuan menyesuaikan diri (<i>adaptive selling</i>) X15 : kemampuan membuat presentasi penjualan	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu kemampuan memberikan informasi tentang produk, kemampuan menyesuaikan diri (<i>adaptive selling</i>), kemampuan membuat presentasi penjualan.
Kinerja Hasil Tenaga Penjualan	X16 : memenuhi target penjualan X17 : memperoleh pelanggan baru X18 : meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	10 poin nilai skala pada 3 indikator yaitu : memenuhi target penjualan, memperoleh pelanggan baru, meningkatkan prosentase pertumbuhan

		penjualan
--	--	-----------

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.

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

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut ini :

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

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

Persamaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2 Persamaan dalam Penelitian

Konsep Eksogenus (Model Pengukuran)	Konsep Endogenus (Model Pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Skala Wilayah} + e_1$	$X10 = \lambda_6 \text{ Kepuasan terhadap Desain Wilayah} + e_{10}$
$X2 = \lambda_1 \text{ Skala Wilayah} + e_2$	$X11 = \lambda_7 \text{ Kepuasan terhadap Desain Wilayah} + e_{11}$
$X3 = \lambda_1 \text{ Skala Wilayah} + e_3$	$X12 = \lambda_8 \text{ Kepuasan terhadap Desain Wilayah} + e_{12}$
$X4 = \lambda_2 \text{ Cakupan Wilayah} + e_4$	$X13 = \lambda_{10} \text{ Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan} + e_{13}$
$X5 = \lambda_2 \text{ Cakupan Wilayah} + e_5$	$X14 = \lambda_{11} \text{ Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan} + e_{14}$
$X6 = \lambda_2 \text{ Cakupan Wilayah} + e_6$	$X15 = \lambda_{12} \text{ Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan} + e_{15}$
$X7 = \lambda_3 \text{ Keadilan Terhadap Desain Wilayah} + e_7$	$X16 = \lambda_{13} \text{ Kinerja Hasil Tenaga Penjualan} + e_{16}$
$X8 = \lambda_4 \text{ Keadilan Terhadap Desain Wilayah} + e_8$	$X17 = \lambda_{14} \text{ Kinerja Hasil Tenaga Penjualan} + e_{17}$
$X9 = \lambda_5 \text{ Keadilan Terhadap Desain Wilayah} + e_9$	$X18 = \lambda_{15} \text{ Kinerja Hasil Tenaga Penjualan} + e_{18}$
Model Struktural	
$\text{Kepuasan Terhadap Desain Wilayah} = \gamma_1 \text{ Skala Wilayah} + \gamma_2 \text{ Cakupan Wilayah} + \gamma_3 \text{ Keadilan terhadap Desain Wilayah} + Z_1$	
$\text{Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan} = \alpha_1 \text{ Keadilan terhadap Desain Wilayah} + \alpha_2 \text{ Kepuasan terhadap Desain Wilayah} + Z_2$	

$$\text{Kinerja Tenaga Penjualan} = \beta_1 \text{Cakupan Wilayah} + \beta_2 \text{Kepuasan terhadap Desain Wilayah} + \beta_3 \text{Keadilan terhadap Desain Wilayah} + \beta_4 \text{Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan} + Z_3$$

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model Kovarians atau korelasi?

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya.

5. Menilai Problem Identifikasi

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

6. Evaluasi Kriteria *Goodness-Of-fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap beberapa kriteria *Goodness-Of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu: ukuran sampel, normalitas, linearitas, outliers dan multikolinearitas dan similarity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan *cut off value* nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu:

a. χ^2 Chi- Square Statistik

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bila nilai Chi-Squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ (Hair et al, 1995 dalam Ferdinand, 2006).

b. RMSEA (*The Root Mean square Error of Approximation*)

Menunjukkan nilai *Goodness-Of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et all, 1995 dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang $\leq 0,08$ merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom*.

c. GFI (*Goodness –Of-Fit- Index*)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit* (Ferdinand, 2006).

d. AGFI (*Adjusted Goodness-Of-Fit-Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,09 (Hulland dalam Ferdinand, 2006).

e. CMIN/DF

Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF merupakan statistik chi square dibagi df-nya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang

dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle 1997 dalam Ferdinand, 2006)

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah *base line* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair et al 1995 dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle 1997 dalam Ferdinand, 2006).

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

Rentang sebesar 0-1 dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat *a very good fit* yang tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand 2006).

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan atas model adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3 Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
χ^2 Chi- Square Statistik	Diharapkan kecil
Significant Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2006)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah tetap kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarian residual harus bersikap simetris. Model yang baik memiliki standardized residual variance yang kecil. angka 1,96 merupakan bataas nilai yang diperkenankan yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator. Untuk mempermudah dalam melakukan modifikasi dapat digunakan indeks modifikasi yang dikalkulasi oleh program untuk tiap hubungan antar variabel yang diestimasi.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

4.1. PENDAHULUAN

Dalam bab IV ini disajikan profil data deskriptif dari penelitian ini kemudian dilanjutkan dengan analisis data statistik inferensial yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian dengan menguji hipotesis yang telah diajukan didalam bab II. Alat analisis data yang digunakan adalah statistik deskriptif untuk menggambarkan indeks jawaban responden dari berbagai konstruk yang dikembangkan serta statistic diferensial untuk pengujian hipotesis, khususnya dengan menggunakan analisis dalam model SEM.

4.2. GAMBARAN UMUM RESPONDEN

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan PT. HM Sampoerna, Tbk. Pada awalnya peneliti akan melakukan penelitian pada tenaga penjualan PT. HM Sampoerna, Tbk cabang Semarang, Kendal, Tegal dan Cirebon, tetapi terdapat perubahan tempat penelitian karena cabang Semarang bergabung menjadi satu dengan cabang Kendal, sedangkan cabang Cirebon tidak bersedia dijadikan tempat penelitian, sehingga peneliti melakukan penelitian pada tenaga penjualan PT. HM Sampoerna, Tbk cabang Semarang, Tegal, Pati dan Tuban

4.3. ANALISIS DATA PENELITIAN

4.3.1. Statistik Deskriptif-Karakteristik Responden

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.

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang 90, tanpa angka 0. dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga, sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut :

10.00 – 40.00 = Rendah

40.01 – 70.00 = Sedang

70.01 – 100 = Tinggi

dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. (Ferdinand, 2006)

4.3.2. Skala Wilayah

Variabel skala wilayah diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Indeks Skala Wilayah

INDIKATOR SKALA WILAYAH	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Skala Demografis	0	0	0	2.7	14.5	15.5	29.1	22.7	1.8	13.6	71.38
Skala Geografis	0	0	0	7.3	20	20	23.6	15.5	5.5	8.2	66.99
Skala Pendapatan	0	0	0	3.6	14.5	23.6	27.3	18.2	4.5	8.2	68.77
Total Indeks											69.04667

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks skala wilayah adalah sedang yakni sebesar 68,77%. Indikator yang memiliki posisi tertinggi adalah indikator skala demografis sebesar 71,38%, kemudian skala pendapatan menempati indeks kedua sebesar 68,77% dan yang terakhir skala geografis sebesar 66,99%, artinya ketiga indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel skala wilayah.

Tabel 4.2
Diskripsi Skala Wilayah

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian - Persepsi Responden
1	Skala Demografis	71.38 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Outlet dengan pelanggan banyak • Usia pelanggan pemuda = 25%, eksekutif muda 45%, dewasa produktif = 30% (mencakup 40% urban dan 60% sub urban) • Lebih dari 300 pelanggan setiap wilayah • Wilayah dimana pangsa pasarnya bagus, dilihat dari jumlah penduduk, tingkat perekonomian penduduk juga berpengaruh, apabila daya konsumtif dari penduduk tinggi maka akan sangat bagus bagi tenaga penjualan untuk lebih mengembangkan wilayah dan menguatkan keberadaan brand di wilayah tersebut • Wilayah yang mempunyai outlet potensial cukup banyak
2	Skala Geografis	66.99 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dapat dijangkau dengan mobil dan jarak tempuh ke kantor cukup memadai, kepadatan dan kerapatan penduduk cukup memadai ❖ Wilayah yang terdapat pada kawasan padat penduduk dan berada pada pusat keramaian ❖ Wilayah yang ada perdagangan, industri, pertanian, perikanan ❖ Jarak antar outlet pelanggan tidak terlalu jauh
3	Skala Pendapatan	68.77 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tingkat pendapatan tetap misalnya 700.000-1.500.000 per minggu ✓ Minimal 4X UMR daerah

4.3.3. Cakupan Wilayah

Variabel cakupan wilayah diukur melalui 3 item pertanyaan Hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Indeks Cakupan Wilayah

INDIKATOR CAKUPAN WILAYAH	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Potensi daya beli konsumen	0	0	0	5.5	11.8	20.9	23.6	28.2	0.9	9.1	69.63
Potensi persaingan	0	0	0	9.1	22.7	25.5	17.3	19.1	3.6	2.7	63.62
Potensi jangkauan pasar	0	0	0	1.8	7.3	17.3	30.9	27.3	5.5	10	73.17
Total Indeks											69.47333

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks cakupan wilayah adalah sedang yakni sebesar 69,4733%. Indikator yang memiliki posisi tertinggi adalah indikator potensi jangkauan pasar sebesar 73,17%, kemudian potensi daya beli konsumen menempati indeks kedua sebesar 69,77% dan yang terakhir indikator potensi persaingan sebesar 63,62%, artinya ketiga indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel cakupan wilayah.

Tabel 4.4
Diskripsi Cakupan Wilayah

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian - Persepsi Responden
1	Potensi daya beli konsumen	69,63 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> • 4000, 4100 - 5000 pack per minggu • Setiap harinya 8 juta per hari
2	Potensi persaingan	63,62 (sedang)	❖ Lebih dari 10 produk pesaing
3	Potensi jangkauan pasar	73,17 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ wilayah yang memiliki pasar yang dapat dikembangkan lagi ✓ wilayah dengan pendapatan tetap ✓ potensi wilayah yang heterogen, jumlah penduduk yang semakin meningkat ✓ wilayah yang memiliki potensi daya beli yang tinggi, memiliki potensi persaingan, dan juga memiliki jangkauan pasar yang luas sehingga tenaga penjualan merasa tertantang untuk mengembangkan wilayah tersebut

4.3.4. Keadilan Terhadap Desain Wilayah

Variabel keadilan terhadap desain wilayah diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Indeks Keadilan Terhadap Desain Wilayah

INDIKATOR KEADILAN TERHADAP DESAIN WILAYAH	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Keadilan dalam penetapan target	0	0	0	2.7	10	3.6	33.6	27.3	4.5	18.2	75.85
Keadilan dalam pembagian wilayah	0	0	0	0	7.3	12.7	16.4	35.5	20	8.2	77.35
Keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah	0	0	0	0	2.7	11.8	20	40	10.9	14.5	78.74
Total Indeks											77.31333

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks keadilan terhadap desain wilayah adalah tinggi yakni sebesar 77,31333%. Indikator yang memiliki posisi tertinggi adalah indikator keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah sebesar 78,74%, kemudian keadilan dalam penetapan target menempati indeks kedua sebesar 77,35% dan yang terakhir indikator keadilan dalam pembagian wilayah sebesar 75,85%, artinya ketiga indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel keadilan terhadap desain wilayah.

Tabel 4.6
Diskripsi Keadilan Terhadap Desain Wilayah

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian - Persepsi Responden
1	Keadilan dalam penetapan target	75.85 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan yang disesuaikan dengan kemampuan tenaga penjualan dalam menjual dan kemampuan daya beli di wilayah tersebut • Proporsional antara kemampuan wilayah dengan supply yang diberikan perusahaan • Sesuai dengan potensi pasar di wilayah tersebut dan potensi persaingan yang ada
2	Keadilan dalam pembagian wilayah	77.35 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ adil sesuai dengan kemampuan tenaga penjualan mengembangkan wilayahnya ❖ adanya rolling atau rotasi rutin setiap tahun agar bisa dilihat kemampuan dan prestasi dalam menangani satu wilayah, memegang daerah yang belum tercover ❖ adil dengan wilayah yang mencakup semua tingkat pendapatan penduduk (urban dan rural)
3	Keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah	78.74 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ kompensasi berdasarkan kinerja dimana bila mencapai target wilayah bukan target perseorangan tenaga penjualan, diberikan kompensasi yang sama untuk seluruh tenaga penjualan apabila dapat mencapai target wilayah yang ditentukan pencapaiannya.

4.3.5. Kepuasan Terhadap Desain Wilayah

Variabel kepuasan terhadap desain wilayah diukur melalui 3 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.7
Indeks Kepuasan Terhadap Desain Wilayah

INDIKATOR KEPUASAN TERHADAP DESAIN WILAYAH	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Kepuasan terhadap jumlah pelanggan pada wilayah	0	0	0	0	12.7	8.2	24.5	36.4	3.6	14.5	75.28
Kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	0	0	0	0	4.5	6.4	27.3	35.5	9.1	17.3	79.09
Kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan	0	0	0	0	10	11.8	28.2	22.7	16.4	10.9	75.64
Total Indeks											76.67

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks kepuasan terhadap desain wilayah adalah tinggi yakni sebesar 76,77%. Indikator yang memiliki posisi tertinggi adalah indikator kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah sebesar 79,09%, kemudian kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan menempati indeks kedua sebesar 75,64% dan yang terakhir indikator kepuasan terhadap pelanggan pada wilayah sebesar 75,85%, artinya ketiga indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel kepuasan terhadap desain wilayah.

Tabel 4.8
Diskripsi Kepuasan Terhadap Desain Wilayah

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian - Persepsi Responden
1	Kepuasan terhadap jumlah pelanggan pada wilayah	75.77 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • 51, 49 pelanggan setiap harinya dengan 5 hari kunjungan atau 255 pelanggan per minggu
2	Kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah	77.36 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ menjaga product freshness, menjalin hubungan baik dengan pelanggan, memasarkan produk secara merata ❖ memberikan edukasi atau pengetahuan tentang produk pada pelanggan atau toko agar terus menawarkan produk pada konsumen ❖ joint call, survey harga, survey penjualan tiap minggu, menjalankan trade promo ❖ memberikan informasi timbal balik antara karyawan, pelanggan dan perusahaan ❖ menjaga keberadaan produk, melakukan pemerataan produk, mendisplay produk.
3	Kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan	76.94 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 4 kecamatan, 3 kecamatan per minggu ✓ 10 wilayah

4.3.6. Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan

Variabel *service quality* diukur melalui 5 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Indeks Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan

INDIKATOR KINERJA PERILAKU TENAGA PENJUALAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
kemampuan memberikan informasi tentang produk.	0	0	0	0	0.9	3.6	21.8	21.8	28.2	23.6	84.29
Kemampuan menyesuaikan diri (<i>adaptive selling</i>)	0	0	0	0.9	0	8.2	18.2	37.3	14.5	20.9	81.81
Kemampuan membuat presentasi penjualan	0	0	0	0	1.8	10	22.7	27.3	18.2	20	81.01
Total Indeks											82.37

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks kinerja perilaku tenaga penjualan adalah tinggi yakni sebesar 82,37%. Indikator yang memiliki posisi tertinggi adalah indikator kemampuan memberikan informasi tentang produk sebesar 84,29%, kemudian kemampuan menyesuaikan diri menempati indeks kedua sebesar 81,81% dan yang terakhir indikator kemampuan membuat presentasi penjualan sebesar 81,01%, artinya ketiga indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel kinerja perilaku tenaga penjualan.

Tabel 4.10
Diskripsi Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian - Persepsi Responden
1	kemampuan memberikan informasi tentang produk.	84.57 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikatif dan persuasif • Dengan singkat dan lugas, jelas dan bahasa yang dimengerti pelanggan • Memberikan spesifikasi yang menonjol pada produk yang ditawarkan • Mengenalkan secara detail mengenai produk, sehingga dapat memberikan pengetahuan produk kepada pelanggan (<i>product knowledge</i>)
2	Kemampuan menyesuaikan diri (<i>adaptive selling</i>)	84.67 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Menyesuaikan diri dengan karakter para pelanggan, dan harus selalu flexibel dalam berinteraksi tetapi tetap sesuai dengan standar operasional yang berlaku ❖ Dengan melihat kondisi lingkungan atau wilayah sekitar
3	Kemampuan membuat presentasi penjualan	87.09 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Memberikan informasi tentang harga dan kelas dari masing-masing produk, bahwa setiap produk juga punya segmen pasar sendiri-sendiri yang laku di pasaran ✓ Tetap senyum ramah dalam presentasi produk dan melihat karakter pelanggan ✓ Memberikan informasi tentang keunggulan produk ✓ Pertama menjelaskan nama produk, harga produk, menjelaskan keuntungan dan kerugian apabila pelanggan tidak mau menyediakan produk yang ditawarkan

4.3.7. Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel *service quality* diukur melalui 5 item pertanyaan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan teknik pengukuran angka indeks adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.11
Indeks Kinerja Tenaga Penjualan

INDIKATOR KINERJA TENAGA PENJUALAN	FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN										INDEKS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Memenuhi target penjualan	0	0	0	0	0.9	3.6	23.6	29.1	24.5	18.2	82.66
Memperoleh pelanggan baru	0	0	0	0	1.8	10	14.5	34.5	20	19.1	81.75
Meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	0	0	0	0.9	0	6.4	30	27.3	15.5	20	80.99
Total Indeks											81.8

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, rata-rata indeks kinerja tenaga penjualan adalah tinggi yakni sebesar 81,8%. Indikator yang memiliki posisi tertinggi adalah indikator memenuhi target penjualan sebesar 82,66%, kemudian memperoleh pelanggan baru menempati indeks kedua sebesar 81,75% dan yang terakhir indikator meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan sebesar 75,85%, artinya ketiga indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel kepuasan terhadap desain wilayah.

Tabel 4.12
Diskripsi Kinerja Tenaga Penjualan

No	Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Penelitian - Persepsi Responden
1	Memenuhi target penjualan	84.57 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ● 0% – 25% = 0% ● 26% – 50% = 70% ● 51% – 75% = 20% ● 75 – 100 % = 10%
2	Memperoleh pelanggan baru,	84.67 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ 0 – 20 outlet per bulan = 80% ❖ 20 – 40 outlet per bulan = 10% ❖ < 40 outlet per bulan = 10%
3	Meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan	87.09 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> ● 0% – 25% = 0% ● 26% – 50% = 70 % ● 51% – 75% = 20% ✓ 75 – 100 % = 10%

4.3.8. *Statistic Inferensial*-Pengujian SEM

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM), yang dilakukan dengan melalui tujuh tahap sebagai berikut :

1. Pengembangan model berbasis teori

Dalam pengembangan model teoritis untuk penelitian ini seperti Gambar 2.1 dalam bab II terdiri dari 18 dimensi yang dipakai untuk menguji apakah terdapat hubungan kausalitas antara variabel cakupan wilayah, skala wilayah, keadilan terhadap desain wilayah dengan kepuasan terhadap desain wilayah. Selanjutnya hubungan kausalitas antara keadilan terhadap desain wilayah, kepuasan terhadap desain wilayah dengan kinerja perilaku tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan, kemudian hubungan kausalitas antara variabel cakupan wilayah

dengan kinerja tenaga penjualan dan hubungan kausalitas antara kinerja perilaku tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan.

2. Pengembangan diagram alur (*Path Diagram*)

Diagram alur untuk pengujian penelitian ini telah digambarkan dalam bab III pada Gambar 3.1, berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada bab II Gambar 2.1.

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

Konversi model ke dalam bentuk persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran telah dijelaskan dalam bab III.

4. Pemilihan matriks input dan estimasi model

Untuk menguji hubungan kausalitas, input data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 110 tenaga penjualan PT. HM Sampoerna, Tbk cabang Semarang, Pati, Tegal dan Tuban. Pengolahan data dengan menggunakan program komputer AMOS 7.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi model

Problem identifikasi model adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Mengamati gejala-gejala problem identifikasi antara lain : standard error pada koefisien sangat besar, munculnya angka aneh misalnya varians error yang negatif dan muncul korelasi yang sangat tinggi.

6. Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pengujian ketepatan model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria goodness-of-fit seperti dijelaskan dalam bab III. Kriteria Indeks pengujian kelayakan model (goodness of fit) seperti dalam Tabel. 3.3.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap ini dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.3.9. Analisis Faktor Konfirmatory (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji validitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Analisis faktor konfirmatori ini dilakukan dalam 3 tahap. Tahap pertama (*confirmatory factor analysis-1*) mengukur dimensi-dimensi yang membentuk 3 konstruk eksogen dengan 9 *observed variable*. Tahap kedua (*confirmatory factor analysis-2*) mengukur 3 konstruk endogen dengan 9 *observed variable*. Tahap selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) model keseluruhan.

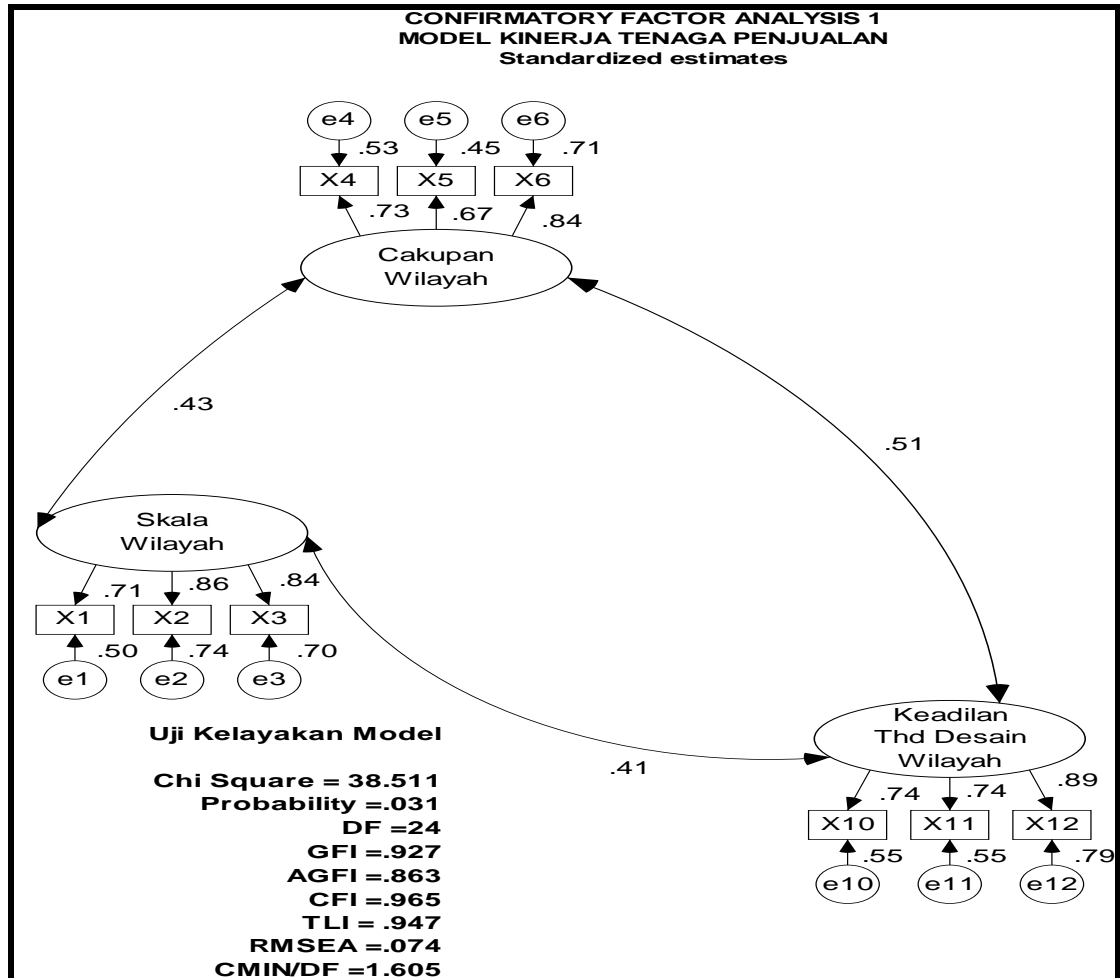
Hasil pengolahan data untuk masing-masing tahap analisis faktor konfirmatori adalah sebagaimana disajikan pada gambar-gambar berikut :

1. Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Eksogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian, yang terdiri dari 3

konstruk eksogen dengan 9 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini terlihat pada Gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber : data primer, diolah, 2007

Ringkasan uji kelayakan model confirmatory factor analysis tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13
Hasil pengujian kelayakan Model
Confirmatory Factor Analysis - 1

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 36.4150	38.551	MARGINAL
Probability	≥ 0.05	0.31	BAIK
RMSEA	≤ 0.08	0.74	BAIK
GFI	≥ 0.90	0.927	BAIK
AGFI	≥ 0.90	0.863	MARGINAL
TLI	≥ 0.95	0.947	BAIK
CFI	≥ 0.95	0.965	BAIK
CMIN/DF	≤ 2.00	1.605	BAIK

Sumber : data primer yang diolah untuk tesis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM **memenuhi kriteria goodness of fit** yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,31, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,927), TLI (0,947), CFI (0,965), RMSEA (0,074) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga indikator diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis. Kecuali untuk AGFI (0,863) yang termasuk dalam kriteria marginal, namun masih dapat mencerminkan kelayakan model karena mendekati standar yang ditetapkan.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading faktor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut.

Tabel 4.14
Standarisasi Regression Weights
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Std. Est
X3	<--- Skala_Wilayah	1.000				0,839
X2	<--- Skala_Wilayah	1.118	.126	8.892	***	0,858
X1	<--- Skala_Wilayah	.889	.118	7.540	***	0,707
X4	<--- Cakupan_Wilayah	1.000				0,731
X5	<--- Cakupan_Wilayah	.885	.150	5.903	***	0,669
X6	<--- Cakupan_Wilayah	1.055	.165	6.386	***	0,845
X12	<--- Keadilan_Thd Desain_Wilayah	1.000				0,886
X11	<--- Keadilan_Thd Desain_Wilayah	.886	.115	7.713	***	0,743
X10	<--- Keadilan_Thd Desain_Wilayah	1.030	.139	7.390	***	0,741

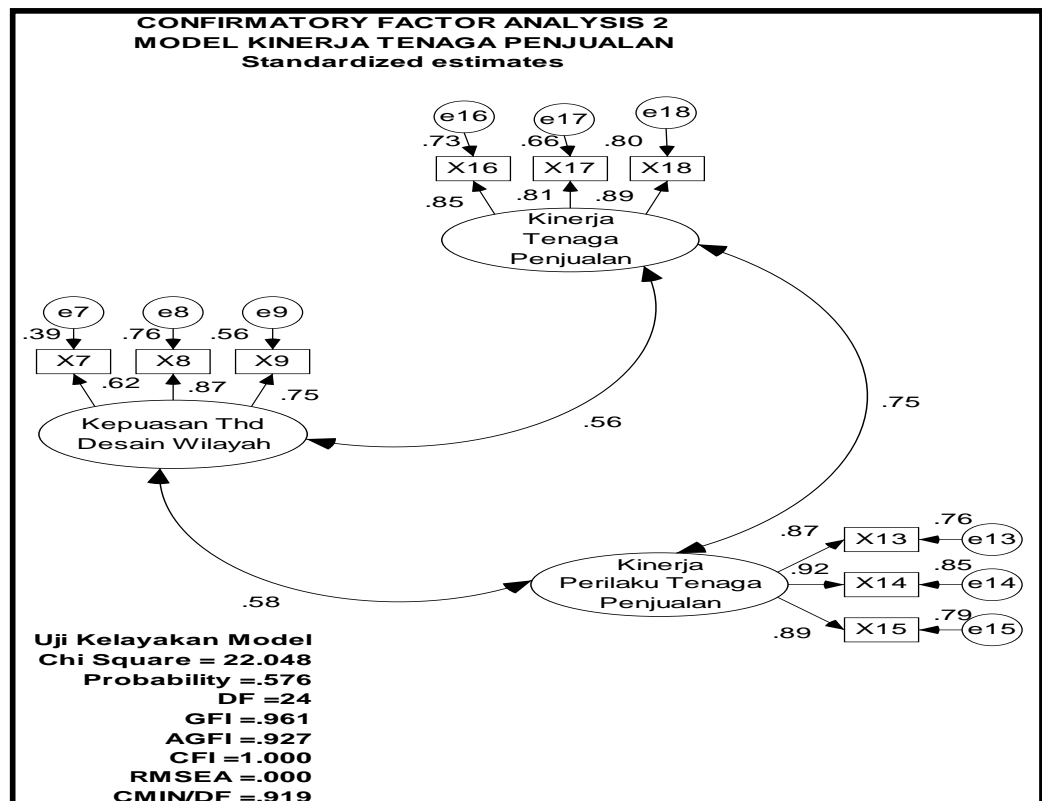
Sumber : data primer, diolah, 2007

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 (taraf signifikansi 5%). Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran variabel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

2. Analisis Faktor Konfirmatori konstruk Endogen

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian, yang terdiri dari 3 konstruk endogen dengan 9 *observed variable*. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini terlihat pada Gambar 4.2 berikut,

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : data primer, diolah, 2007

Ringkasan uji kelayakan model confirmatory factor analysis tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Hasil pengujian kelayakan Model
Confirmatory Factor Analysis - 2

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 36.4150	22,048	BAIK
Probability	≥ 0.05	0.576	BAIK
RMSEA	≤ 0.08	0.000	BAIK
GFI	≥ 0.90	0.961	BAIK
AGFI	≥ 0.90	0.927	BAIK
TLI	≥ 0.95	1,000	BAIK
CFI	≥ 0.95	1,000	BAIK
CMIN/DF	≤ 2.00	0,919	BAIK

Sumber : data primer, diolah, 2007

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis full model SEM **memenuhi kriteria goodness of fit** yang telah ditetapkan. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0576, atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi **tidak dapat ditolak**. Hal ini berarti, tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti GFI (0,961), AGFI (0,27), TLI (1,000), CFI (1,000), RMSEA (0,000) memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa ketiga indikator diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Hasil pengujian terhadap nilai-nilai muatan faktor (*loading faktor*) untuk masing-masing indikator diperoleh sebagai berikut

Tabel 4.16
Standarisasi Regression Weight

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Std. Est.
X7 <--- Kepuasan Thd_Desain Wilayah	1.000				0,621
X8 <--- Kepuasan Thd_Desain Wilayah	1.261	.200	6.294	***	0,873
X9 <--- Kepuasan Thd_Desain Wilayah	1.187	.197	6.012	***	0,748
X16 <--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000				0,854
X17 <--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.047	.102	10.219	***	0,815
X18 <--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.149	.101	11.349	***	0,892
X13 <--- Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan	1.000				0,872
X14 <--- Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan	1.098	.081	13.553	***	0,92
X15 <--- Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan	1.113	.087	12.813	***	0,89

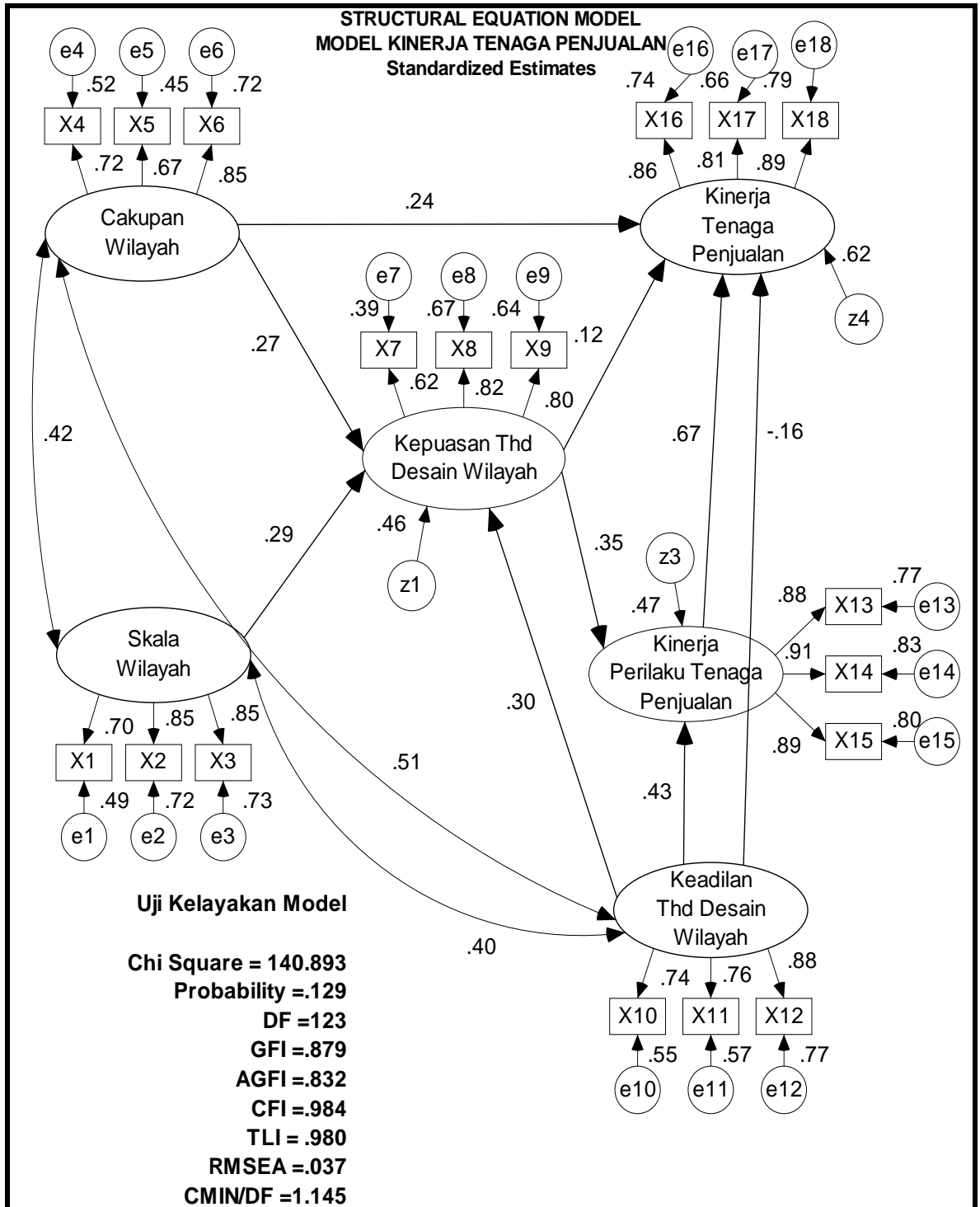
Sumber : data primer, diolah, 2007

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96(taraf signifikansi 5%). Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran varibel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konformatori ini, maka model penelitian ini dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.3.10. Analisis *Structural Equation Model*

Setelah dilakukan analisis terhadap validitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*, maka yang dilakukan selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistic. Hasil pengolahan data untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada gambar 4.3

Gambar 4.3
Hasil Pengujian *Structural Equation Model (SEM)*



Sumber : data primer, diolah, 2007

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan dan atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian, seperti terlihat pada table berikut ini :

Tabel 4.17
Hasil pengujian kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square	< 149.8845338	140.893	BAIK, KECIL X^2 DENGAN DF = 123 ADALAH 149.8845338
Probability	≥ 0.05	0.129	BAIK
RMSEA	≤ 0.08	0.37	BAIK
GFI	≥ 0.90	0.879	MARGINAL
AGFI	≥ 0.90	0.832	MARGINAL
TLI	≥ 0.95	0.980	BAIK
CFI	≥ 0.95	0.984	BAIK
CMIN/DF	≤ 2.00	1.145	BAIK

Sumber : data primer, diolah, 2007

Hasil analisis pengolahan data menunjukkan bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian pada proses analisis *full model* SEM telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan batas signifikansi yaitu 0,129 atau diatas 0,05, nilai ini menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sample dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi. Ukuran *goodness of fit* lain juga menunjukkan pada kondisi yang baik meskipun GFI dan AGFI belum mencapai nilai 0,90.

Selanjutnya perlu dilakukan uji statistik terhadap hubungan antar variabel yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis

penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan melalui nilai *probability* (P) dan *Critical Ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel. Namun demikian untuk mendapatkan model yang baik, terlebih dahulu akan diuji masalah penyimpangan terhadap asumsi SEM.

Tabel 4.18
Standarisasi Regression Weight

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Std. Est
Kepuasan Thd_Desain Wilayah <---	Cakupan_Wilayah	.221	.110	2.018	.044	.268
Kepuasan Thd_Desain Wilayah <---	Skala_Wilayah	.210	.085	2.474	.013	.294
Kepuasan Thd_Desain Wilayah <---	Keadilan_Thd Desain_Wilayah	.242	.107	2.260	.024	.296
Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan <---	Keadilan_Thd Desain_Wilayah	.412	.110	3.741	***	.428
Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan <---	Kepuasan Thd_Desain Wilayah	.410	.142	2.885	.004	.349
Kinerja_Tenaga_Penjualan <---	Cakupan_Wilayah	.220	.100	2.187	.029	.243
Kinerja_Tenaga_Penjualan <---	Kepuasan Thd_Desain Wilayah	.135	.134	1.010	.312	.123
Kinerja_Tenaga_Penjualan <---	Keadilan_Thd Desain_Wilayah	-.142	.106	-1.341	.180	-.158
Kinerja_Tenaga_Penjualan <---	Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan	.627	.113	5.556	***	.672
X7 <---	Kepuasan Thd_Desain Wilayah	1.000				.624
X8 <---	Kepuasan Thd_Desain Wilayah	1.180	.184	6.413	***	.821
X9 <---	Kepuasan Thd_Desain Wilayah	1.263	.211	5.988	***	.799
X3 <---	Skala_Wilayah	1.000				.852
X2 <---	Skala_Wilayah	1.088	.122	8.937	***	.848
X1 <---	Skala_Wilayah	.871	.117	7.470	***	.702

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Std. Est
X16	<---	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000				.858
X17	<---	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.036	.101	10.225	***	.810
X18	<---	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.138	.100	11.403	***	.888
X4	<---	Cakupan_Wilayah	1.000				.724
X5	<---	Cakupan_Wilayah	.898	.148	6.053	***	.672
X6	<---	Cakupan_Wilayah	1.071	.158	6.762	***	.849
X13	<---	Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan	1.000				.877
X14	<---	Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan	1.082	.079	13.624	***	.913
X15	<---	Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan	1.110	.085	13.008	***	.893
X12	<---	Keadilan_Thd Desain_Wilayah	1.000				.877
X11	<---	Keadilan_Thd Desain_Wilayah	.912	.111	8.254	***	.758
X10	<---	Keadilan_Thd Desain_Wilayah	1.037	.130	8.005	***	.738

Sumber : data primer, diolah, 2007

Dari pengolahan data diatas dapat juga terlihat, bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang baik, yaitu nilai CR diatas 1,96 (taraf signifikansi 5%). Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten konstruk telah menunjukkan sebagai indikator yang kuat dalam pengukuran varibel laten. Selanjutnya berdasarkan analisis *full SEM* ini, maka model penelitian ini dapat

digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.3.11. Analisis Asumsi SEM

1. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data diuji dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari data yang digunakan. Apabila nilai CR pada *skewness* maupun *kurtosis* data berada pada rentang antara ± 2.58 , maka data masih dapat dinyatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0.01 (Ferdinand, 2005, p.139). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada lampiran 5.

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada lampiran terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR untuk *skewness* dan *kurtosis* untuk *univariate* maupun *multivariate* yang berada diluar rentang ± 2.58 .

2. Evaluasi atas Outlier

Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini :

a. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya outlier univariate dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore* yang berada pada $\leq 3,00$ maka akan dikategorikan sebagai outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada tabel 4.19

Tabel 4.19
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	110	-1.98509	1.80150	.0000000	1.00000000
Zscore(X2)	110	-1.63989	2.01662	.0000000	1.00000000
Zscore(X3)	110	-1.92038	2.07788	.0000000	1.00000000
Zscore(X4)	110	-1.94198	1.98964	.0000000	1.00000000
Zscore(X5)	110	-1.60141	2.46371	.0000000	1.00000000
Zscore(X6)	110	-2.37562	1.93182	.0000000	1.00000000
Zscore(X7)	110	-1.73347	1.68377	.0000000	1.00000000
Zscore(X8)	110	-2.20876	1.59944	.0000000	1.00000000
Zscore(X9)	110	-1.77625	1.68807	.0000000	1.00000000
Zscore(X10)	110	-2.29612	1.54044	.0000000	1.00000000
Zscore(X11)	110	-2.03477	1.69564	.0000000	1.00000000
Zscore(X12)	110	-2.27136	1.66949	.0000000	1.00000000
Zscore(X13)	110	-2.80961	1.27845	.0000000	1.00000000
Zscore(X14)	110	-2.28756	1.42937	.0000000	1.00000000
Zscore(X15)	110	-2.32427	1.42455	.0000000	1.00000000
Zscore(X16)	110	-2.79152	1.47330	.0000000	1.00000000
Zscore(X17)	110	-2.47351	1.41344	.0000000	1.00000000
Zscore(X18)	110	-2.17384	1.48112	.0000000	1.00000000
Valid N (listwise)	110				

Sumber : data primer, diolah, 2007

Sebaran data untuk setiap *observed variable* menunjukkan tidak adanya indikasi outlier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Zscore* dari data penelitian yang nilainya berada pada rentang ± 3 seperti tampak pada tabel 4.19 di atas.

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et al 1995 dalam Ferdinand, 2005, p.147).

Hasil uji *Mahalanobis Distance* dibandingkan dengan nilai batas berdasarkan nilai Chi-square dengan derajat bebas sebesar 18 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 atau $\chi^2(18,0.001) = 46.797$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 46.797 adalah sampel data yang dipandang sebagai Outlier Multivariate.

Berdasarkan hasil uji *Mahalanobis Distance* menunjukkan bahwa nilai *Mahalanobis Distance observed variable* terbesar (42.190) adalah lebih kecil dari $\chi^2(18,0.001) = 46.797$, yang berarti bahwa tampilan data yang dianalisis ini menyimpulkan bahwa tidak terdapat *outlier multivariate*.

3. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam sebuah kombinasi variable, peneliti perlu mengamati determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2006) sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan.

Berdasarkan dari output SEM yang dianalisis dengan menggunakan AMOS 7.0 yang terlihat pada, determinan dari matriks kovarians sampel adalah sebesar 1,021, yang berarti nilainya lebih dari nol. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas, karenanya data ini layak untuk digunakan.

4. Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi dan modifikasi dimaksudkan untuk melihat apakah model yang dikembangkan dalam penelitian ini, perlu dimodifikasi atau dirubah sehingga

mendapatkan model yang lebih baik lagi. Sebuah model penelitian dikatakan baik jika memiliki nilai *Standardized Residual Covarian* yang diluar standar yang ditetapkan ($\leq \pm 2,58$). Hasil *Standardized Residual Covarian* model penelitian ini ditampilkan pada lampiran.

Hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$. Nilai *standardized residual covariance* terbesar adalah 1,849 (pada kolom X4 dan baris X5) yang lebih kecil dari 2,58. Dengan melihat pada hasil tersebut maka tidak perlu dilakukan modifikasi model penelitian ini.

4.3.12. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

1. Uji *Convergent Validity*

Validitas konvergen dapat dinilai dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya, dengan melihat bahwa setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali standar errornya. Berdasarkan pada Tabel 4.18, menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* (CR) yang lebih besar dari dua kali standar errornya (S.E), maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

2. Uji *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*

Composite reliability adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Nilai

reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten (*composite reliability*) digunakan rumus :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum S \tan \text{dardLoading})^2}{(\sum S \tan \text{dardLoading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Pengukuran *variance extracted* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extracted* adalah :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum S \tan \text{dardLoading}^2}{\sum S \tan \text{dardLoading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hasil pengolahan data dari rumus persamaan *construct reliability* dan *variance extracted* untuk penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20

Uji Construct Reliability dan Variance Extracted

VARIABEL	STD. LOADING	STD. LOADING²	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACTED
SKAWIL				0.844522784	0.645937333
X3	0.852	0.725904	0.274096		
X2	0.848	0.719104	0.280896		
X1	0.702	0.492804	0.507196		
Σ	2.402	1.937812	1.062188		

Lanjutan Tabel 4.20

Uji Construct Reliability dan Variance Extracted

VARIABEL	STD. LOADING	STD. LOADING ²	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACTED
SCOWIL				0.79452252	0.565520333
X4	0.724	0.524176	0.475824		
X5	0.672	0.451584	0.548416		
X6	0.849	0.720801	0.279199		
Σ	2.245	1.696561	1.303439		

VARIABEL	STD. LOADING	STD. LOADING ²	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACTED
KEDW				0.795036344	0.567272667
X7	0.624	0.389376	0.610624		
X8	0.821	0.674041	0.325959		
X9	0.799	0.638401	0.361599		
Σ	2.244	1.701818	1.298182		

VARIABEL	STD. LOADING	STD. LOADING ²	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACTED
KADW				0.835133132	0.629445667
X12	0.877	0.769129	0.230871		
X11	0.758	0.574564	0.425436		
X10	0.738	0.544644	0.455356		
Σ	2.373	1.888337	1.111663		

VARIABEL	STD. LOADING	STD. LOADING ²	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACTED
KPTP				0.923079419	0.800049
X13	0.877	0.769129	0.230871		
X14	0.913	0.833569	0.166431		
X15	0.893	0.797449	0.202551		
Σ	2.683	2.400147	0.599853		

VARIABEL	STD. LOADING	STD. LOADING ²	ERROR	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACTED
KTP				0.888580597	0.726936
X16	0.858	0.736164	0.263836		
X17	0.81	0.6561	0.3439		
X18	0.888	0.788544	0.211456		
Σ	2.556	2.180808	0.819192		

Sumber : data primer, diolah, 2007

Hasil pengujian di atas menunjukkan semua nilai *reliability* berada di atas 0,7. Ini berarti bahwa pengukuran model SEM ini sudah memenuhi syarat reliabilitas pengukur. Demikian juga untuk nilai *variance extracted*, semua berada di atas 0,5. Hal ini berarti bahwa pengukuran model Sem ini sudah memenuhi syarat ekstraksi faktorf yang baik.

4.4. PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada bab II. Pengujian dilakukan dengan menganalisis nilai *C.R* dan nilai *P* hasil pengolahan data SEM, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu di atas 1,96 (taraf signifikansi 5%) untuk nilai *C.R* dan di bawah 0,05 untuk nilai *P*.

Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya, dari hasil pengolahan data seperti pada tabel 4.21, pengujian hipotesis dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan yang diajukan.

Tabel 4.21
Uji Hipotesis

			Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P	Label
Kepuasan Wilayah	Thd_Desain <---	Cakupan_Wilayah	.221	.110	.268	2.018	.044	par_13
Kepuasan Wilayah	Thd_Desain <---	Skala_Wilayah	.210	.085	.294	2.474	.013	par_14
Kepuasan Wilayah	Thd_Desain <---	Keadilan_Thd Desain_Wilayah	.242	.107	.296	2.260	.024	par_17
Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan	<---	Keadilan_Thd Desain_Wilayah	.412	.110	.428	3.741	***	par_18
Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan	<---	Kepuasan Thd_Desain Wilayah	.410	.142	.349	2.885	.004	par_20
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<---	Cakupan_Wilayah	.220	.100	.243	2.187	.029	par_15
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<---	Kepuasan Thd_Desain Wilayah	.135	.134	.123	1.010	.312	par_16
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<---	Keadilan_Thd Desain_Wilayah	-.142	.106	-.158	-1.341	.180	par_19
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<---	Kinerja_Perilaku Tenaga_Penjualan	.627	.113	.672	5.556	***	par_22

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Parameter estimasi pengaruh kinerja perilaku tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 0,672 dengan nilai signifikan CR = 5,556 yang berada diatas persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan 0,05(5%)

sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis terbukti.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin baik pengaturan skala wilayah semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah

Parameter estimasi pengaruh skala wilayah terhadap kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah adalah sebesar 0,294 dengan nilai signifikan CR = 2,474 yang berada diatas persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan 0,05(5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa skala wilayah memiliki pengaruh terhadap kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah. Dengan demikian hipotesis terbukti

4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin baik pengaturan cakupan wilayah semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah

Parameter estimasi pengaruh cakupan wilayah terhadap kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah adalah sebesar 0,268 dengan nilai signifikan CR = 2,018 yang berada diatas persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan 0,05(5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa cakupan wilayah secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kepuasa tenaga penjualan terhadap desain wilayah. Dengan demikian hipotesis terbukti.

4.4.4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin baik pengaturan cakupan wilayah semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi pengaruh cakupan wilayah terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 0,243 dengan nilai signifikan $CR = 2,187$ yang berada di bawah persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan 0,05(5%) sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa cakupan wilayah memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis terbukti

4.4.5. Pengujian Hipotesis 5

H5 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah

Parameter estimasi pengaruh keadilan desain wilayah terhadap kepuasan terhadap desain wilayah adalah sebesar 0,296 dengan nilai signifikan $CR = 2,260$ yang berada di atas persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan 0,05(5%) sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh terhadap kepuasan terhadap desain wilayah. Dengan demikian hipotesis terbukti.

4.4.6. Pengujian Hipotesis 6

H6 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan

Parameter estimasi pengaruh keadilan desain wilayah terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan adalah sebesar 0,428 dengan nilai signifikan $CR = 3,741$

yang berada diatas persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan 0,05(5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan desain wilayah secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis terbukti.

4.4.7. Pengujian Hipotesis 7

H7 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi pengaruh keadilan desain wilayah terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar -0,158 dengan nilai tidak signifikan $CR = -1,341$ yang berada di bawah persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan 0,05(5%) sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan terhadap desain wilayah tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis tidak terbukti

4.4.8. Pengujian Hipotesis 8

H8 : Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan

Parameter estimasi pengaruh kepuasan terhadap desain wilayah terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan adalah sebesar 0,349 dengan nilai signifikan $CR = 2,885$ yang berada diatas persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan 0,05(5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap desain

wilayah secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis terbukti.

4.4.9. Pengujian Hipotesis 9

H9 : Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi pengaruh kepuasan terhadap desain wilayah terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 0,123 dengan nilai tidak signifikan $CR = 1,010$ yang berada di bawah persyaratan $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan 0,05(5%) sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap desain wilayah tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis tidak terbukti

Adapun kesimpulan dari pengujian hipotesis penelitian ini dapat dilihat dalam tabel 4.22 berikut.

Tabel 4.22
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji (Indeks CR)
H1 : Semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.	Diterima (5,556)
H2 : Semakin baik pengaturan skala wilayah semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah	Diterima (2,474)
H3 : Semakin baik pengaturan cakupan wilayah semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah	Diterima (2,018)
H4 : Semakin baik pengaturan cakupan wilayah semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Diterima (2,187)
H5 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah	Diterima (2,260)
H6 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan	Diterima (3,741)
H7 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Ditolak (-1,341)
H8 : Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan	Diterima (2,885)
H9 : Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Ditolak (1,010)

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

4.5. KESIMPULAN BAB

Dalam bab IV ini telah dilakukan analisa data dan pengujian 9 hipotesis penelitian berdasarkan model teoritis yang diuji dengan kriteria *goodness of fit* memperoleh hasil yang baik. Hasil pengujian telah menunjukkan bahwa ada dua hipotesis yang ditolak dan tujuh hipotesis yang diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. PENDAHULUAN

Pada bab ini memberikan gambaran mengenai temuan-temuan utama penelitian yang disajikan dengan terlebih dahulu memaparkan ringkasan penelitian, dilanjutkan dengan pembahasan mengenai kesimpulan yang dapat ditarik karena diterima atau ditolaknya hipotesis, kesimpulan mengenai masalah penelitian yang menjadi titik tolak dilakukannya penelitian ini serta berbagai implikasi teoritis dan manajerial yang muncul dari penelitian ini. Bab ini ditutup dengan menyajikan keterbatasan dan agenda penelitian lanjutan dari penelitian ini.

5.2. RINGKASAN PENELITIAN

Distribusi yang baik akan dapat memberikan hasil penjualan yang baik pula, akan tetapi distribusi yang baik tanpa didukung dengan kinerja dari tenaga penjualan yang handal tidak akan meningkatkan volume penjualan. Oleh karena itu tenaga penjualan memegang peranan penting dalam mendistribusikan produk perusahaan.

Penelitian ini mencoba untuk menganalisis variabel-variabel yang berkaitan dengan kinerja tenaga penjualan. Variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa jurnal yaitu : Smith et al (2000); Attanasio (2000); Grant dan Cravens (1999); Piercy et al (1998); Baldauf et al (2001); Grant et al (2001); Pilling et al (1999). Berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan sembilan hipotesis penelitian yaitu : (hipotesis penelitian 1); Semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. (hipotesis penelitian 2); Semakin baik pengaturan skala wilayah semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain

wilayah. (hipotesis penelitian 3); Semakin baik pengaturan cakupan wilayah semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah. (hipotesis penelitian 4); Semakin baik pengaturan cakupan wilayah semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. (hipotesis penelitian 5); Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah. (hipotesis penelitian 6); Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan. (hipotesis penelitian 7); Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. (hipotesis penelitian 8); Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan. (hipotesis penelitian 9); Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja hasil tenaga penjualan.

Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui desain wilayah. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara metode sensus. Cara ini diambil dengan memakai semua anggota populasi sebagai sampel dalam penelitian.

Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 110 tenaga penjualan. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari *software* AMOS 7.0. Proses analisis yang dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 110 responden. Hasil analisis data tersebut akan

menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan *Standardized Residual Covariance* < 1,96. Sementara nilai *Determinant of Covariance Matrix*nya 1,021.

Model pengukuran eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Model* (SEM) untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kepuasan terhadap desain wilayah dan keadilan terhadap desain wilayah, serta yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit* yaitu *chi square* = (140,893); probability = (0,129); GFI = (0,879); AGFI = (0,832); CFI = (0,984); TLI = (0,980); RMSEA = (0,037); CMIN/DF = (1,145). Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel cakupan wilayah dengan kepuasan terhadap desain wilayah sebesar 2.018 dengan P (*Probability*) sebesar 0,044, sedangkan nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel skala wilayah dengan kepuasan terhadap desain wilayah sebesar 2.474 dengan P (*Probability*) sebesar 0,013, nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel keadilan terhadap wilayah dengan kepuasan terhadap desain wilayah sebesar 2.260 dengan P (*Probability*) sebesar 0,024, kemudian nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel keadilan terhadap desain wilayah dengan kinerja perilaku tenaga penjualan sebesar 3.741 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000, nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel

kepuasan terhadap desain wilayah dengan kinerja perilaku tenaga penjualan sebesar 2.885 dengan P (*Probability*) sebesar 0,004, sedangkan nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel cakupan wilayah dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 2.187 dengan P (*Probability*) sebesar 0,029, nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel kepuasan terhadap desain wilayah dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 1.010 dengan P (*Probability*) sebesar 0,312, kemudian nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel keadilan terhadap desain wilayah dengan kinerja tenaga penjualan sebesar -1.341 dengan P (*Probability*) sebesar 0,180, nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel kinerja perilaku tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan sebesar 5.556 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000.

5.3. KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS PENELITIAN

Setelah dilakukan penelitian, yang menguji keenam hipotesis yang dilakukan, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas keenam hipotesis penelitian yang digunakan.

5.3.1 Hubungan antara kinerja perilaku tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan

H1 : Semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi “Semakin kinerja perilaku tenaga penjualan , semakin tinggi kinerja tenaga penjualan” dapat diterima. Indikator-indikator dari Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan terdiri dari kemampuan memberikan informasi tentang produk, kemampuan

menyesuaikan diri (*adaptive selling*), kemampuan membuat presentasi penjualan. Sedangkan faktor Kinerja Tenaga Penjualan dibentuk oleh indikator :memenuhi target penjualan, memperoleh pelanggan baru, meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. HM Sampoerna, Tbk. Dalam penelitian ini diketahui bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan PT. HM Sampoerna.

5.3.2 Hubungan antara skala wilayah dengan kepuasan terhadap desain wilayah

H2 : Semakin baik pengaturan skala wilayah semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua berbunyi “Semakin baik pengaturan skala wilayah , semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah” dapat diterima. Indikator-indikator dari skala wilayah terdiri dari skala geografis, skala demografis, skala pendapatan. Sedangkan faktor Kepuasan terhadap desain wilayah dibentuk oleh indikator kepuasan terhadap jumlah tanggungan pada wilayah,kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. HM Sampoerna, Tbk. Dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaturan yang baik pada skala wilayah merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kepuasan terhadap desain wilayah PT. HM Sampoerna.

5.3.3 Hubungan antara cakupan wilayah dengan kepuasan terhadap desain wilayah

H3 : Semakin baik pengaturan cakupan wilayah semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga berbunyi “Semakin baik pengaturan cakupan wilayah , semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah” dapat diterima. Indikator-indikator dari cakupan wilayah terdiri dari potensi daya beli konsumen, potensi persaingan, potensi jangkauan pasar. Sedangkan faktor kepuasan terhadap desain wilayah dibentuk oleh indikator kepuasan terhadap jumlah tanggungan pada wilayah,kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. HM Sampoerna, Tbk. Dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaturan yang baik pada cakupan wilayah merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kepuasan terhadap desain wilayah PT. HM Sampoerna.

5.3.4 Hubungan antara cakupan wilayah dengan kinerja tenaga penjualan

H4 : Semakin baik pengaturan cakupan wilayah semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keempat berbunyi “Semakin baik pengaturan cakupan wilayah , semakin tinggi kinerja tenaga penjualan” dapat diterima. Indikator-indikator dari cakupan wilayah terdiri dari potensi daya beli konsumen, potensi persaingan, potensi jangkauan pasar. Sedangkan

faktor Kinerja Tenaga Penjualan dibentuk oleh indikator :memenuhi target penjualan, memperoleh pelanggan baru, meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. HM Sampoerna, Tbk. Dalam penelitian ini diketahui bahwa pengaturan yang baik pada cakupan wilayah merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan PT. HM Sampoerna.

5.3.5 Hubungan antara keadilan terhadap wilayah dengan kepuasan terhadap desain wilayah

H5 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kelima berbunyi “Semakin tinggi keadilan terhadap desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan , semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah” dapat diterima. Indikator-indikator dari keadilan terhadap desain wilayah terdiri dari keadilan dalam penetapan target penjualan, keadilan dalam pembagian wilayah, keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah Sedangkan faktor Kepuasan terhadap desain wilayah dibentuk oleh indikator kepuasan terhadap jumlah tanggungan pada wilayah,kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. HM Sampoerna, Tbk. Dalam penelitian ini diketahui bahwa keadilan dalam desain wilayah yang dirasakan oleh tenaga penjualan

merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kepuasan terhadap desain wilayah PT. HM Sampoerna.

5.3.6 Hubungan antara keadilan terhadap wilayah dengan kinerja perilaku tenaga penjualan

H6 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keenam berbunyi “Semakin tinggi keadilan terhadap desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan , semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan” dapat diterima. Indikator-indikator dari keadilan terhadap desain wilayah terdiri dari keadilan dalam penetapan target penjualan, keadilan dalam pembagian wilayah, keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah Sedangkan faktor Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan terdiri dari kemampuan memberikan informasi tentang produk, kemampuan menyesuaikan diri (*adaptive selling*), kemampuan membuat presentasi penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. HM Sampoerna, Tbk. Dalam penelitian ini diketahui bahwa keadilan dalam desain wilayah yang dirasakan oleh tenaga penjualan merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjualan pada PT. HM Sampoerna.

5.3.7 Hubungan antara keadilan terhadap wilayah dengan kinerja tenaga penjualan

H7 : Semakin tinggi keadilan desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketujuh berbunyi “Semakin tinggi keadilan terhadap desain wilayah yang dirasakan tenaga penjualan , semakin tinggi kinerja tenaga penjualan” tidak dapat diterima. Indikator-indikator dari keadilan terhadap desain wilayah terdiri dari keadilan dalam penetapan target penjualan, keadilan dalam pembagian wilayah, keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah Sedangkan faktor Kinerja Tenaga Penjualan dibentuk oleh indikator : memenuhi target penjualan, memperoleh pelanggan baru, meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. HM Sampoerna, Tbk. Dalam penelitian ini diketahui bahwa keadilan dalam desain wilayah yang dirasakan oleh tenaga penjualan bukan merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada PT. HM Sampoerna.

Hipotesis ini ditolak dan bernilai negatif karena pada PT. HM. Sampoerna, Tbk penetapan target bukan pada perseorangan Tenaga Penjualan tetapi target wilayah dan apabila target pada wilayah tersebut sudah terpenuhi maka seluruh tenaga penjualan akan mendapat kompensasi insentif dan bonus yang sama besar sehingga tidak melihat pada usaha dan kinerja perseorangan tenaga penjualan. Selain itu Attanasio (2001) menyatakan bahwa bahwa “adil” tidak selalu berarti sama. Tanggung jawab tenaga penjualan dengan pengalaman yang lebih banyak disediakan menyediakan wilayah dengan potensi yang lebih besar daripada tenaga penjualan hanya dengan enam bulan pengalaman di lapangan.

5.3.8 Hubungan antara kepuasan terhadap desain wilayah dengan kinerja perilaku tenaga penjualan

H8 : Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedelapan berbunyi “Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja perilaku tenaga penjualan” dapat diterima.

Indikator-indikator dari kepuasan terhadap desain wilayah dibentuk oleh indikator kepuasan terhadap jumlah tanggungan pada wilayah,kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan. Sedangkan indikator-indikator dari Kinerja Perilaku Tenaga Penjualan terdiri dari kemampuan memberikan informasi tentang produk, kemampuan menyesuaikan diri (*adaptive selling*), kemampuan membuat presentasi penjualan

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. HM Sampoerna, Tbk. Dalam penelitian ini diketahui bahwa keadilan dalam desain wilayah yang dirasakan oleh tenaga penjualan merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjualan pada PT. HM Sampoerna, Tbk.

5.3.9 Hubungan antara kepuasan terhadap desain wilayah dengan kinerja tenaga penjualan

H9 : Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kesembilan berbunyi “Semakin tinggi kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah semakin tinggi kinerja tenaga penjualan” tidak dapat diterima. Dengan demikian penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Grant et al (2001), bahwa tingkat kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh penting terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan. Indikator-indikator dari kepuasan terhadap desain wilayah dibentuk oleh indikator kepuasan terhadap jumlah tanggungan pada wilayah,kepuasan terhadap tugas tenaga penjualan pada wilayah, kepuasan terhadap jumlah wilayah yang menjadi tanggung jawab tenaga penjualan. Sedangkan faktor Kinerja Tenaga Penjualan dibentuk oleh indikator :memenuhi target penjualan, memperoleh pelanggan baru, meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. HM Sampoerna, Tbk. Dalam penelitian ini diketahui bahwa keadilan dalam desain wilayah yang dirasakan oleh tenaga penjualan bukan merupakan sarana untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada PT. HM Sampoerna, Tbk

5.4. KESIMPULAN MENGENAI MASALAH PENELITIAN

Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah disebutkan pada bab I, dimana masalah penelitian dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh desain wilayah dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Dari hasil penelitian telah menjawab masalah penelitian tersebut yang secara

signifikan menghasilkan proses dasar yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dalam gambar berikut :

Peningkatan kinerja tenaga penjualan paling besar dipengaruhi oleh kinerja perilaku tenaga penjualan dimana kinerja perilaku tenaga penjualan paling besar dipengaruhi oleh keadilan terhadap desain wilayah, sehingga dapat menghasilkan kinerja perilaku tenaga penjualan yang tinggi yang akan berdampak langsung pada kinerja tenaga penjualan, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini :

Gambar 5.1
Proses Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan Melalui Desain Wilayah



5.5. IMPLIKASI

5.5.1 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 variabel karakteristik tenaga penjual yang dikembangkan dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari penelitian, Baldauf et al (2001) dan Grant et al (2001), skala wilayah dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari teoritis dan permodelan Grant dan Cravens(1999) dan Grant et al (2001), studi akan

cakupan wilayah dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari teoritis dan permodelan Baldauf et al (2001).

Studi akan kepuasan terhadap desain wilayah dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari teoritis dan permodelan Grant et al (2001), sedangkan studi akan keadilan terhadap desain wilayah dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari teoritis dan permodelan Attanasio (2000).

Tabel 5.1
Implikasi teoritis

Penelitian sekarang	Implikasi teoritis
Kinerja perilaku tenaga penjualan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.	Studi ini memperkuat penelitian Grant dan Cravens (1999), dan mempertegas lagi penelitian Baldauf et al (2001), Baldauf dan Cravens (2002) bahwa kinerja perilaku tenaga penjualan akan menuntun pada kinerja tenaga penjualan.
Skala wilayah secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan terhadap desain wilayah.	Studi ini memperkuat penelitian Grant dan Cravens (1999), dan mempertegas lagi penelitian Baldauf et al (2001)
Cakupan wilayah secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan terhadap desain wilayah..	Studi ini memperkuat penelitian Baldauf et al (2001), bahwa pengembangan desain wilayah penjualan akan menghasilkan peningkatan kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah penjualan
Cakupan wilayah secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.	Studi ini memperkuat penelitian Grant et al (2001), bahwa pengembangan wilayah dengan potensi penjualan yang baik yang sangat besar daripada wilayah lainnya akan membutuhkan

	usaha penjualan yang lebih dari satu tenaga penjualan yang harus disediakan.
keadilan terhadap desain wilayah secara positif dan signifikan mempengaruhi terhadap Kepuasan desain wilayah.	Studi ini memperkuat penelitian Grant et al (2001) menyatakan bahwa Tujuan desain wilayah adalah untuk menyediakan perkiraan kesempatan yang sama untuk tenaga penjualan untuk bekerja dengan baik pada seluruh wilayah. Tingkat kepuasan tenaga penjualan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh penting terhadap sikap dan perilaku tenaga penjualan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan yang merasa bahwa wilayah tidak didesain secara adil (misal, potensi penjualan yang rendah) akan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan
Keadilan terhadap desain wilayah secara positif dan signifikan mempengaruhi terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan,	Studi ini memperkuat penelitian Attanasio (2001) dan Larson dan Bendle (2005) menyatakan bahwa Keadilan yang baik dalam wilayah akan memberikan hasil yang menyenangkan antara pelanggan, tenaga penjualan dan perusahaan.
Keadilan terhadap desain tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.	Studi ini memperkuat penelitian Attanasio (2001) menyatakan bahwa bahwa “adil” tidak selalu berarti sama. Tanggung jawab tenaga penjualan dengan pengalaman yang lebih banyak disediakan menyediakan wilayah dengan potensi yang lebih besar daripada tenaga penjualan hanya dengan enam bulan pengalaman di lapangan.

Kepuasan terhadap desain wilayah secara positif dan signifikan mempengaruhi terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan.	Studi ini memperkuat penelitian Grant et al (2001) dan mempertegas lagi penelitian Baldauf et al (2001) dan Piercy et al (2004) menyatakan bahwa desain wilayah penjualan yang baik seharusnya mempunyai pengaruh positif pada kinerja perilaku tenaga penjualan. Kepuasan terhadap desain wilayah memiliki pengaruh positif pada kinerja perilaku tenaga penjualan.
Kepuasan terhadap desain wilayah tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.	Studi ini memperkuat penelitian Grant et al (2001) tenaga penjualan memiliki kontrol yang terbatas pada desain wilayah Cravens et al (1992) dalam Grant dan Cravens (1999) ketika desain wilayah terlalu besar atau terlalu kecil, atau dengan kata lain terbebtuk pada wilayah dimana kemampuan dan usaha tenaga penjualan tidak secara efektif dapat dipergunakan, maka desain wilayah akan berpengaruh negatif pada kinerja tenaga penjualan.

5.5.2 Implikasi Manajerial

Penelitian ini memperoleh bebrapa bukti empiris yang menyatakan bahwa Pengaruh kinerja perilaku tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif. Pengaruh skala wilayah terhadap kepuasan terhadap desain wilayah adalah positif. Pengaruh cakupan wilayah terhadap kepuasan terhadap desain wilayah adalah positif . Pengaruh cakupan wilayah terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif. Pengaruh keadilan terhadap desain wilayah terhadap kinerja tenaga penjualan adalah negatif.

Pengaruh kepuasan terhadap desain wilayah terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif

Berdasarkan atas temuan penelitian (gambar 4.3 hasil pengujian SEM), maka ada beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan kesimpulan masalah penelitian yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak manajemen. Seperti tersusun pada tabel 5.2 sebagai berikut :

Tabel 5.2
Implikasi manajerial

Hasil penelitian	Implikasi manajerial
Pengaruh kinerja perilaku tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif (H1)	<p>Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui kinerja perilaku tenaga penjualan adalah sebagai berikut :</p> <p>Kemampuan menyesuaikan diri (<i>adaptive selling</i>) (X₁₄)</p> <ul style="list-style-type: none"> - pihak perusahaan atau lebih tepatnya manajer penjualan sebaiknya mengadakan seminar atau pelatihan tentang bagaimana cara-cara menghadapi pelanggan yang memiliki sifat dan karakteristik yang bermacam- macam sehingga tenaga penjualan lebih mampu dalam beradaptasi. <p>Kemampuan untuk membuat presentasi penjualan(X₁₅)</p> <ul style="list-style-type: none"> - manajer penjualan sebaiknya melakukan pelatihan dan mendatangkan <i>trainer</i> yang ahli

	<p>dalam bidang presentasi penjualan.</p> <p>Kemampuan memberikan informasi tentang produk(X_{13})</p> <ul style="list-style-type: none"> - mengadakan seminar tentang produk-produk perusahaan dimana tenaga penjualan yang dapat menjelaskan dengan baik tentang produk-produk perusahaan akan mendapatkan hadiah atau kompensasi yang layak.
<p>Pengaruh keadilan terhadap desain wilayah terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan adalah positif (H6)</p>	<p>Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjualan melalui keadilan terhadap desain wilayah adalah sebagai berikut :</p> <p>Keadilan dalam mengatur kompensasi sesuai potensi wilayah (X_{12})</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan sebaiknya memberikan kompensasi yang sesuai dengan usaha dari tenaga penjualan itu sendiri, sehingga tenaga penjualan lebih bersemangat dalam bekerja <p>Keadilan dalam pembagian wilayah (X_{11})</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wilayah sebaiknya disesuaikan dengan kemampuan masing-masing tenaga penjualan, misal untuk tenaga penjualan yang belum berpengalaman sebaiknya diberikan wilayah yang tidak terlalu besar potensi persaingannya, jangkauan pasarnya.

	<p>Keadilan dalam penetapan target penjualan (X_{10})</p> <ul style="list-style-type: none"> - Target penjualan sebaiknya disesuaikan dengan potensi wilayah, misal potensi daya beli atau potensi jangkauan pasar.
--	---

5.6. KETERBATASAN PENELITIAN

Dari hasil pembahasan tesis ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah :

1. Dalam hasil uji kelayakan model *Structral Equation Model* (SEM) ada beberapa kriteria *goodness of fit* yang marginal.
2. Variabel kepuasan terhadap desain wilayah dan keadilan terhadap desain wilayah dalam penelitian ini terbukti tidak memiliki pengaruh pada variabel kinerja pemasaran sehingga hipotesisnya ditolak.
3. Indeks untuk variabel cakupan wilayah dan skala wilayah memiliki indeks sedang.

5.7. AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini :

Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki atau dikembangkan pada penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki atau dikembangkan pada penelitian yang akan datang, yaitu variabel dan indikator untuk

digunakan dalam penelitian ini, terbatas, yaitu 6 variabel laten dan 18 indikator untuk menjawab masalah penelitian yang ada.

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan ini masih memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Hal-hal ini yang mungkin dikembangkan adalah pada penelitian

1. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel yaitu cakupan wilayah, skala wilayah, kepuasan terhadap desain wilayah, keadilan terhadap desain wilayah, kinerja perilaku tenaga penjualan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan sehingga perlu ditambahkan beberapa variabel laten lagi seperti kontrol atau peran dari manajer penjualan (Baldauf et al 2001; Challagna dan Servani, 1996)
2. Variabel kepuasan terhadap desain wilayah dan keadilan terhadap desain wilayah pada penelitian ini terbukti tidak memiliki pengaruh pada kinerja tenaga penjualan, sehingga apabila masih ingin menggunakan model penelitian ini, maka sebaiknya dilakukan penelitian pada obyek yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Anglin, K. A., Stolman, J. J., Gentry, J. W. (1990). "The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance and Knowledge-Based Measure of Adaptive Selling". **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Vol. X. p. 81-90
- Asatuan, A., Ferdinand, A. (2004). "Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjualan". **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**. Vol. III. No.1. Hal. 1-22
- Atanasio, Bob. (1991). "How PC-Based Quotas Boost Productivity". **Sales and Marketing Management**. Vol. 143. No. 11. p. 148-150
- Baldauf, A., Cravens, D.W., Piercy, N. (2001). "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness". **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Vol. XXI. No. 2. p. 109-122
- Baldauf, A., Grant, K. (2002). "The Effects of Moderators on The Salseperson Behavior Performance and Salesperson Outcomes Performance and Sales Organization Effectiveness Relationship" . **European Journal of Marketing**. Vol. 36. No. 11/12. p. 1367-1388
- Barker, Tansu. (1999). "Benchmarks of Successful Salesforce Performance". **Canadian Journal of Administrative Sciences**. Vol. 16. No. 2. p. 95-104
- Djastuti, I., Lestari. (2005). "Analisis Pengaruh Dukungan Sosial, Kejelasan Peran dan Orientasi Belajar terhadap Kinerja Tenaga Penjualan (Kasus pada Perusahaan Asuransi di Kota Semarang)". **Jurnal Bisnis Strategi**. Vol. 14. No. 1. Hal. 30-40
- Ferdinand, A.. (2002). **Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen**. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Ferdinand, A.. (2006). **Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen**. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Grant, K., Cravens, D.W., Low, G.S., Moncrief, W.C. (2001). "The Role Satisfaction With Territory Design on The Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople". **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol.29. No. 2. p. 165-178
- Grant, K., Cravens, D.W. (1999). "Examining the Antecedents of Sales Organization Effectiveness: an Australia Study". **European Journal of Marketing**. Vol. 33. No. 9/10. p. 945-957
- Larson, E., Neil, B. (2005). "Salesforce Management and Measurement". **Darden Business Publishing University of Virginia**. p. 2-13

- Merryanita, H. T. (2004). "Analisis Pengaruh Praktek Penyesuaian Diri Dalam Penjualan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan". **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**. Vol. III. No.3. Hal. 267-288
- Piercy, N. F, Cravens, D.W., Morgan, N.A (1998). "Salesforce Performance and Behaviour-based Management Processes in Business-to-business Sales Organizations". **European Journal of Marketing**. Vol. 32. No. 1/ 2. p. 79-100
- Piercy, N. F, Low, G.S, Cravens, D.W., (2004). "Consequences of Sales Management's Behavior-and Compensation-Based Control Strategies in Developing Countries". **Journal of International Marketing**. Vol. 12. No. 3. p. 80-101
- Pilling, B. K., Donthu, N., Henson, S. (1999). "Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance". **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Vol. XIX. No. 2. p. 35-45
- Rajagopal. (2007). "Administration of Sales Force Tasks Under Field Conditions" . **Departement of Marketing, Business Divison Monterrey Institute of Technology and Higher Education, ITESM Mexico City Campus**.
- Smith, K., Jones, E., Blair, E. (2000). "Managing Salesperson Motivation in a Territory Reallignment". **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Vol. XX. No. 4. p. 216-226
- Sutopo., Sutono. (2004). Pengaruh Perilaku Etis dan Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Sebuah Studi pada Industri Asuransi Jiwa di Semarang. **Jurnal Bisnis Strategi**. Vol.13. Desember. Hal. 171-189
- Zoltners, A. A, Lorimer, S. E. (2000). "Sales Territory Allignment: An Overlooked Productivity Tool". **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Vol. XX. No. 3. p. 139-150

