

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI PERILAKU TENAGA
PENJUAL UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA TENAGA PENJUAL**

**(Studi Kasus pada Tenaga Penjual Obat dan
Makanan Ternak di Jawa Tengah)**

yang disusun oleh Ririn Adriani, NIM C4A004180
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Maret 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dra. Hj. Yoestini, MSi

Dra. Hj. Amie Kusumawardhani, MSc

Semarang 15 Maret 2006
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji syukur kepada Tuhan YME dan Bunda Maria atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat S2 pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Judul penelitian yang diajukan adalah “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Tenaga Penjual untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual” (Studi kasus pada tenaga penjual obat dan makanan ternak di Jawa Tengah).

Berkenaan dengan hal tersebut, penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwardjo selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro
2. Dra. Hj. Yoestini, MSi selaku dosen pembimbing I atas waktu yang disediakan, perhatian, motivasi dan bimbingannya serta arahan yang cukup bermanfaat selama penyusunan tesis ini.
3. Dra. Hj. Amie Kusumawardhani, MSc selaku dosen pembimbing II atas waktu yang disediakan, perhatian, motivasi dan bimbingannya serta arahan yang cukup bermanfaat selama penyusunan tesis ini.
4. Para Staf Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analitis dan pengalaman yang baik.
5. Para Staf Administrasi dan Staf Akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis.

6. Pimpinan, Staf dan para Tenaga Penjual pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak yang telah bersedia membantu dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Papa (Barry Budiyanto), Mama (Alm.Emilia Herawati), adik-adik ku (Abe dan Dinda) serta Anugrah yang selalu memberikan dorongan dan semangat serta dukungan doa dalam setiap langkah kehidupanku.
8. Teman-teman Magister Manajemen angkatan 23 terutama Niken, Siska dan Tessa, terima kasih atas dorongan, bantuan serta persahabatan dan kerjasamanya selama ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, kritik dan masukan akan diterima dengan senang hati. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 15 Maret 2006

Ririn Adriani

ABSTRAKSI

Tenaga penjual berperan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan mengembangkan kinerja tenaga penjual, diharapkan kinerja perusahaan juga ikut berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual.

Untuk membahas permasalahan tersebut, diajukan model penelitian yang terdiri dari 5 konstruk, 15 indikator dan 4 hipotesis. Untuk menguji hipotesis-hipotesis tersebut maka dilakukan penelitian dengan menyebarkan 103 kuesioner yang menjadi sampelnya adalah para tenaga penjual pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis SEM dari AMOS untuk menguji hubungan kausalitas dari hipotesis-hipotesis tersebut.

Hasil analisis tersebut telah memenuhi kriteria Goodness-of-fit indeks, dengan chi-square = 93.418; probability = 0.204; RMSEA = 0.035; GFI = 0.899; AGFI = 0.854; TLI = 0.993; CFI = 0.994, sehingga dapat dikatakan model ini layak untuk digunakan. Pengujian atas hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa hipotesis 1,2,3 dan 4 telah memenuhi syarat yang ditentukan yaitu nilai $CR > 2$ dengan tingkat probabilitas $< 0,05$.

Dari hasil analisis dengan SEM tersebut diajukan implikasi teoritis bahwa sistem kontrol, kepuasan desain wilayah penjualan dan orientasi pelanggan akan berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjual. Dukungan teori yang ada telah membuktikan bahwa perilaku tenaga penjual dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Selain itu juga diajukan implikasi manajerial yaitu agar manajemen perusahaan lebih memfokuskan pada sistem kontrol terhadap tenaga penjual sehingga tenaga penjual dapat berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Sedangkan untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk menambah variabel sesuai jurnal acuan atau menambah variabel lain yang dapat dipengaruhi atau berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjual.

ABSTRACT

Salesperson's play an important role in supporting a company's success. By developing salesperson's performance, it is expected that company's performance will develop as well. So, this research will analysis factors that influence salesperson's behaviour and salesperson's performance.

To discuss the problem, this research proposed research model with 5 construct, 15 indicators and 4 hypotheses. In order to test these hypotheses, 103 questionnaires were distributed to a sample of respondents composing of the salespersons of medicine and feed companies in Central Java. The data were then analyzed using SEM of AMOS for testing the causal relationships among the hypotheses.

The result of the analyses fulfilled the Goodness-of-fit index criteria with chi-square = 93.418; probability = 0.204; RMSEA = 0.035; GFI = 0.899; AGFI = 0.854; TLI = 0.993; CFI = 0.994, so it could be said that the study model was appropriate. The testing on hypotheses proposed showed that hypotheses 1, 2, 3 and 4 had met the prescribed requirements, with CR > 2 with a probability level of < 0.05.

Based on the SEM analyses, a theoretical implication was proposed that control system, sales territory design, and customers oriented would affect to salesperson's behaviour. The theory support proved that salesperson's behaviour could affect salesperson's performance. Beside that, managerial implication was also proposed to companies management in order to focus on control system to salespersons so the salesperson can behave as companies vision. For the next research is suggested to add some variables like the basic journal or add other variables than can be affect or affect to salesperson's behaviour.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman judul	i
Sertifikat.....	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Kata Pengantar	iv
Abstrak	vi
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.3.1 Tujuan	8
1.3.2 Kegunaan Penelitian	8
BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	9
2.1 Penelitian Rujukan	9
2.1.1 Konsep Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan dengan Sistem Kontrol	9
2.1.2 Konsep Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan dengan Desain Wilayah Penjualan (<i>Territory Design</i>).....	11
2.1.3 Konsep Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan dengan Orientasi terhadap Pelanggan	12
2.1.4 Konsep Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan dengan Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual	13
2.2. Konsep-Konsep Dasar	15

2.2.1	Konsep Perilaku Tenaga Penjual	15
2.2.2	Konsep Sistem Kontrol	17
2.2.3	Konsep Kepuasan terhadap Desain Wilayah	21
2.2.4	Konsep Orientasi Pelanggan	24
2.2.5	Konsep Kinerja Tenaga Penjual.....	27
2.3.	Kerangka Pikir Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian	29
2.4	Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	33
2.4.1	Hipotesis	33
2.4.2	Definisi Operasional Variabel.....	33
BAB III.	METODE PENELITIAN.....	36
3.1	Jenis dan Sumber Data.....	36
3.2	Populasi dan Sampel.....	37
3.2.1	Populasi.....	37
3.2.2	Sampel.....	38
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	38
3.4	Teknik Analisis Data.....	39
3.4.1	Mengembangkan Model Berdasarkan Teori.....	41
3.4.2	Pengembangan Diagram Alur untuk Menunjukkan Hubungan Kausalitas	42
3.4.3	Konversi Diagram Alur ke Dalam Serangkaian Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran	44
3.4.3	Pemilihan Matriks Input dan Tehnik Estimasi Atas Model yang Dibangun	46
3.4.5	Menilai Problem Identifikasi	46
3.4.6	Evaluasi Kriteria Goodnes-of-fit.....	47
3.4.7	Interpretasi dan Modifikasi Model.....	51
BAB IV.	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	52
4.1	Deskripsi Sampel	52
4.2	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	53
4.2.1	Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori.....	53
4.2.2	Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (Path	

Diagram)	54
4.2.3 Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran	54
4.2.4 Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	54
4.2.5 Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi	64
4.2.6 Langkah 6 : Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit	64
4.2.7 Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model.....	70
4.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	71
4.3.1 Uji Reliabilitas	71
4.3.2 Variance Extract.....	73
4.4 Kesimpulan Pengujian Hipotesis	75
4.5 Analisis Kualitatif	77
4.5.1 Sistem Kontrol dan Perilaku Tenaga Penjual	77
4.5.2 Kepuasan Desain Wilayah Penjualan dan Perilaku Tenaga Penjual	79
4.5.3 Orientasi Pelanggan dan Perilaku Tenaga Penjual	81
4.5.4 Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual.....	84
BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	87
5.1 Ringkasan Penelitian.....	87
5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian	89
5.2.1 Hubungan antara Variabel Sistem Kontrol dengan Perilaku Tenaga Penjual	89
5.2.2 Hubungan antara Variabel Kepuasan Terhadap Desain Wilayah Penjualan dengan Perilaku Tenaga Penjual.....	91
5.2.3 Hubungan antara Variabel Orientasi Pelanggan Dengan Perilaku Tenaga Penjual	92
5.2.4 Hubungan antara Perilaku Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual.....	93
5.3 Kesimpulan dari Masalah Penelitian.....	93
5.4 Implikasi Teoritis	96

5.5 Implikasi Manajerial	99
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	104
5.7 Agenda Penelitian Mendatang	104
Daftar Referensi	
Lampiran-Lampiran	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pikir Teoritis.....	29
Gambar 2.2 Model dari Variabel Sistem Kontrol.....	30
Gambar 2.3 Model dari Variabel Kepuasan Desain Wilayah Penjualan.....	31
Gambar 2.4 Model dari Variabel Orientasi Pelanggan.....	31
Gambar 2.5 Model dari Variabel Perilaku Tenaga Penjualan	32
Gambar 2.6 Model dari Variabel Kinerja Tenaga Penjual	32
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian Model.....	43
Gambar 4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen.....	56
Gambar 4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen	59
Gambar 4.3 Structural Equation Model.....	62
Gambar 4.4 Analisis Kualitatif Sistem Kontrol dan Perilaku Tenaga Penjual.....	78
Gambar 4.5 Analisis Kualitatif Kepuasan Desain Wilayah Penjualan dan Perilaku Tenaga Penjual	80
Gambar 4.6 Analisis Kualitatif Orientasi Pelanggan dan Perilaku Tenaga Penjual.....	82
Gambar 4.7 Analisis Kualitatif Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual.....	85

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness	10
Tabel 2.2	Salespeople Characteristic, Sales Managers Activities and Territory Design as Antecedents of Sales Organization Performance	11
Tabel 2.3	Relationship - Oriented Characteristic and Individual Salesperson Performance	13
Tabel 2.4	Behaviour - Based and Outcome - Based Salesforce Control System.....	14
Tabel 2.5	Definisi Operasional Variabel.....	33
Tabel 3.1	Dimensi-dimensi dari Variabel serta Pengukurannya.....	43
Tabel 3.2	Model Persamaan Struktural.....	45
Tabel 3.3	Model Pengukuran Variabel Eksogen	45
Tabel 3.4	Model Pengukuran Variabel Endogen	45
Tabel 3.5	Indeks Pengujian Kelayakan Model	50
Tabel 4.1	Descriptive Statistic	53
Tabel 4.2	Sample Covariance-Estimate	55
Tabel 4.3	Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen	57
Tabel 4.4	Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen.....	57
Tabel 4.5	Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen	60
Tabel 4.6	Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen	60
Tabel 4.7	Regression Wights Structural Equation Model.....	63
Tabel 4.8	Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model	64
Tabel 4.9	Descriptive Statistics.....	67
Tabel 4.10	Assessment of Normality.....	69

Tabel 4.11	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index.....	70
Tabel 4.12	Standardized Residual Covariance	71
Tabel 4.13	Estimasi Parameter Regression Weights.....	75
Tabel 4.14	Ringkasan Pengujian Hipotesis.....	77
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis	99
Tabel 5.2	Implikasi Manajerial	102

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Responden.....	109
Lampiran 2. Tabel Induk Penelitian	117
Lampiran 3. Hasil Komputasi SEM dengan AMOS	125
Lampiran 4. Daftar Riwayat Hidup	181

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan terutama di bidang pemasaran menuntut perusahaan untuk menjadi yang terdepan, tercepat dan terbaik di bidangnya. Hal ini ditandai dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi dalam merebutkan pelanggan, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan pilihan strategik di bidang manajemen pemasaran sehingga mampu beradaptasi di dalam lingkungan yang dinamis.

Salah satu bagian dari manajemen pemasaran yang sering dipandang sebagai bagian yang cukup penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah manajemen tenaga penjualan. Pengaturan tenaga penjualan merupakan area yang krusial pada banyak perusahaan, yang disebabkan oleh banyaknya orang yang terlibat didalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan (Baker, 1999). Selanjutnya ditambahkan bahwa tujuan utama dari pengaturan tenaga penjualan adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Rosenberg (1995) mendefinisikan tenaga penjual adalah *sales canvas* dan *sales representative* yang menghubungi pembeli potensial atas suatu produk dan berusaha membujuk mereka untuk membeli produk. Selanjutnya ditambahkan bahwa kemampuan dan usaha tenaga penjual mempengaruhi hasil-hasil individu

mereka serta keefektifan organisasinya, karena tenaga penjual bertanggungjawab untuk mengimplementasikan strategi bisnis dan pemasaran (Baldauf. A dan Cravens, D. W., 2002).

Kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjual yang dimiliki akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Hal ini didukung oleh pernyataan Cravens *et. al.* (1992) yang mengatakan bahwa kinerja tenaga penjual sangat berpengaruh pada kinerja organisasi penjualan. Kinerja tenaga penjualan meliputi dua komponen, yaitu perilaku dan hasil. Perilaku oleh Grant *et al.* (2001) didefinisikan sebagai evaluasi dari berbagai aktivitas dan strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggung jawab pekerjaannya. Sedangkan kinerja hasil didefinisikan oleh Baldauf *et al.* (2001) sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi yang berupa hasil (*outcome*). Selanjutnya ditambahkan oleh Cravens *et. al.* (1992), hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan tenaga penjual antara lain : metoda yang digunakan untuk mengelola tenaga penjual dan peran dari kontrol manajer penjualan dalam pencapaian kinerja yang baik dari tenaga penjual.

Manajer penjualan memegang peranan yang penting dalam membentuk orientasi tujuan tenaga penjualan (Kohli, Shervani dan Challagala, 1998). Sistem kontrol tenaga penjualan oleh manajer merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor, membimbing, mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan (Anderson dan Oliver, 1994). Menurut Challagalla dan Shervani

(1996), tujuan akhir dari pengawasan yang dilakukan oleh para manajer adalah tercapainya tujuan perusahaan, oleh karena itu sistem kontrol merupakan fungsi sentral dari setiap perusahaan. Sistem kontrol ada dua macam, yaitu kontrol hasil dan perilaku dimana dapat berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja tenaga penjualan (Anderson dan Oliver, 1987 dalam Challagalla dan Shervani, 1996). Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk menguji pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjual, tetapi memberikan hasil yang berbeda-beda. Hasil penelitian Jaworski, Stathakopoulos dan Krishnan (1993) menyatakan bahwa sistem kontrol berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja penjualan, sedangkan Oliver dan Anderson (1994) serta Lusch dan Jaworski (1991) menyatakan bahwa sistem kontrol tidak berpengaruh terhadap kinerja penjualan (Challagalla dan Shervani, 1996 p. 89). Penelitian Baldauf *et. al.* (2001) menunjukkan adanya perbedaan hasil untuk sampel di negara Austria dan Inggris, dimana pada Austria sistem kontrol secara positif berhubungan dengan perilaku tenaga penjual namun tidak signifikan pada sampel di Inggris.

Selain meneliti tentang pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjual, Baldauf *et. al.* (2001) juga meneliti tentang pengaruh desain wilayah penjualan terhadap perilaku tenaga penjual. Desain wilayah penjualan yang baik akan memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, tenaga penjual yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualan karena wilayah penjualannya memberikan kesempatan untuk memiliki performa yang baik akan lebih mendorong tenaga penjualan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan

pernyataan Baldauf *et. al.* (2001) bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan di tujukan untuk memberikan dampak positif pada perilaku tenaga penjualan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Baker (2001) yang menyatakan bahwa desain wilayah penjualan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Sebaliknya, penelitian Grant dan Cravens (1999) menunjukkan hasil bahwa desain wilayah penjualan mempunyai efek negatif terhadap kinerja tenaga penjual.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi perilaku tenaga penjualan adalah orientasi pelanggan (Sutono, 2004). Dikatakan oleh Sinkula, Baker dan Noordewir (1997 dan Slater dan Narver, 1995 dalam Brady dan Cronin, 2001) bahwa perusahaan yang berorientasi pelanggan dapat mengungguli pesaingnya dengan mengantisipasi dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan dari konsumen dan memberikan respon melalui barang-barang dan juga jasa yang secara konsisten memiliki nilai yang superior dan memberikan kepuasan lebih kepada konsumen. Terdapat perbedaan pendapat dari peneliti-peneliti sebelumnya, dimana Saxe (1979 dalam Howe *et. al.*, 1994) tidak menemukan bukti hubungan yang positif antara orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjualan. Demikian juga Howe *et. al.* (1994) menemukan bahwa orientasi pelanggan tidak mempunyai efek langsung dengan kinerja, tetapi Brown (1988 dalam Howe *et. al.*, 1994) menemukan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja. Selanjutnya Swenson dan Herche (1994 dalam Boles *et. al.*, 2001) menemukan bukti bahwa perilaku penjualan berorientasi pelanggan berhubungan positif dengan kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian Baldauf *et. al.* (2001, p. 112) menyatakan bahwa aktivitas-aktivitas tenaga penjual dalam kaitannya dengan perilaku tenaga penjual dapat mempertinggi kinerja tenaga penjual. Perilaku tenaga penjual mengindikasikan seberapa baik tenaga penjual dalam melakukan tanggung jawab pekerjaannya (Babakus *et. al.*, 1996 dalam Baldauf *et. al.*, 2002, p. 1370). Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui hubungan antara perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian Cravens *et. al.* (1993, p. 47-58) membuktikan bahwa perilaku tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Selanjutnya Babakus *et. al.* (1996 dalam Baldauf *et. al.*, 2002) juga melaporkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku terhadap kinerja tenaga penjual.

Pemilihan obyek pada penelitian ini adalah para tenaga penjual pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan obat ternak di wilayah Jawa Tengah. Hal ini disebabkan karena Jawa Tengah sebagai sentral perdagangan obat dan makanan ternak. Selain itu jumlah peternakan di Jawa Tengah lebih besar dibanding wilayah lainnya (www.poultryindonesia.com).

Kondisi peternakan di Indonesia saat ini sedang mengalami masalah karena maraknya virus *avian influenza* (AI) dan penyakit anthrax. Adanya kasus ini secara tidak langsung mempengaruhi penjualan pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak (www.poultryindonesia.com). Selanjutnya ditambahkan, perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan obat ternak, pada dasarnya menjual produk yang hampir sama atau bahkan sama baik dalam merek maupun fungsi/gunanya. Di sisi lain, para peternak pada umumnya

memiliki sifat loyalitas yang tinggi terhadap pakan dan obat-obatan yang mereka gunakan pada ternaknya. Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan obat dan makanan ternak memerlukan interaksi langsung antar tenaga penjualan dan pelanggan. Selain itu, tenaga penjualan memegang peranan yang penting dalam perusahaan karena keberhasilan perusahaan untuk *survive* dalam persaingan yang ketat tergantung dari kinerja tenaga penjualan yang bertindak sebagai ujung tombak perusahaan dalam hubungan jangka panjang. Oleh karena itu, peran dari tenaga penjualan harus mendapat perhatian, sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Beberapa pertimbangan lain dipilihnya obyek para tenaga penjualan pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan obat ternak, yaitu : 1) dari telaah penelitian terdahulu, sebagai obyek penelitian adalah tenaga penjual dari perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bidang penjualan produk-produk industri (Challagalla dan Shervani, 1996), penjualan produk obat-obatan (Dubinsky *et. al.*, 1994); 2) *Further research* dari Baldauf *et. al.* (2001) yang menyatakan agar menggunakan tenaga penjualan sebagai obyek penelitian dan memasukkan konsep orientasi pelanggan sebagai salah satu konstruk orientasi strategi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian Baldauf *et. al.* (2001) memberikan hasil yang kontroversi, dimana pada Negara Austria sistem kontrol mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku tenaga

penjual, sebaliknya pada Negara Inggris sistem kontrol tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku tenaga penjual. Selain itu penelitian Baldauf *et. al.* (2001, p. 199) mempunyai keterbatasan, yaitu hanya menggunakan responden pada level *chief sales executive*. Oleh karena itu, pada penelitian mendatang disarankan menggunakan responden dari tenaga penjual.

Penelitian ini mengambil objek para tenaga penjual pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di wilayah Jawa Tengah. Hal ini disebabkan karena Jawa Tengah sebagai sentral perdagangan obat dan makanan ternak. Selain itu jumlah peternakan di Jawa Tengah lebih besar dibanding wilayah lainnya (www.poultryindonesia.com). Perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan obat ternak, pada dasarnya menjual produk yang hampir sama atau bahkan sama baik dalam merek maupun fungsi/gunanya. Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan obat dan makanan ternak memerlukan interaksi langsung antar tenaga penjualan dan pelanggan. Oleh karena itu, peran dari tenaga penjualan harus mendapat perhatian, sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan masalah di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah Bagaimana proses meningkatkan kinerja tenaga penjual. Dari masalah penelitian tersebut muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjual?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan desain wilayah penjualan terhadap perilaku tenaga penjual?

3. Bagaimana pengaruh orientasi pelanggan terhadap perilaku tenaga penjual?
4. Bagaimana pengaruh perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

1. Pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjual.
2. Pengaruh kepuasan desain wilayah penjualan terhadap perilaku tenaga penjual.
3. Pengaruh orientasi pelanggan terhadap perilaku tenaga penjual.
4. Pengaruh perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Kontribusi bagi para akademisi dalam pengembangan pengetahuan bidang riset manajemen penjualan.
2. Memberi manfaat secara praktis bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan obat ternak yang dalam penjualan produknya menggunakan tenaga penjualan, sehingga pengambilan kebijakan mengenai kinerja tenaga penjualan menjadi jelas untuk kepentingan di masa yang akan datang.

BAB I

PENDAHULUAN

1.2. Latar Belakang

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan terutama di bidang pemasaran menuntut perusahaan untuk menjadi yang terdepan, tercepat dan terbaik di bidangnya. Hal ini ditandai dengan persaingan yang semakin tajam dan kompleks serta tingkat akselerasi yang tinggi dalam merebutkan pelanggan, setiap perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan pilihan strategik di bidang manajemen pemasaran sehingga mampu beradaptasi di dalam lingkungan yang dinamis.

Salah satu bagian dari manajemen pemasaran yang sering dipandang sebagai bagian yang cukup penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah manajemen tenaga penjualan. Pengaturan tenaga penjualan merupakan area yang krusial pada banyak perusahaan, yang disebabkan oleh banyaknya orang yang terlibat didalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan (Baker, 1999). Selanjutnya ditambahkan bahwa tujuan utama dari pengaturan tenaga penjualan adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Rosenberg (1995) mendefinisikan tenaga penjual adalah *sales canvas* dan *sales representative* yang menghubungi pembeli potensial atas suatu produk dan berusaha membujuk mereka untuk membeli produk. Selanjutnya ditambahkan bahwa kemampuan dan usaha tenaga penjual mempengaruhi hasil-hasil individu

mereka serta keefektifan organisasinya, karena tenaga penjual bertanggungjawab untuk mengimplementasikan strategi bisnis dan pemasaran (Baldauf. A dan Cravens, D. W., 2002).

Kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjual yang dimiliki akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Hal ini didukung oleh pernyataan Cravens *et. al.* (1992) yang mengatakan bahwa kinerja tenaga penjual sangat berpengaruh pada kinerja organisasi penjualan. Kinerja tenaga penjualan meliputi dua komponen, yaitu perilaku dan hasil. Perilaku oleh Grant *et al.* (2001) didefinisikan sebagai evaluasi dari berbagai aktivitas dan strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggung jawab pekerjaannya. Sedangkan kinerja hasil didefinisikan oleh Baldauf *et al.* (2001) sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi yang berupa hasil (*outcome*). Selanjutnya ditambahkan oleh Cravens *et. al.* (1992), hal yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan tenaga penjual antara lain : metoda yang digunakan untuk mengelola tenaga penjual dan peran dari kontrol manajer penjualan dalam pencapaian kinerja yang baik dari tenaga penjual.

Manajer penjualan memegang peranan yang penting dalam membentuk orientasi tujuan tenaga penjualan (Kohli, Shervani dan Challagala, 1998). Sistem kontrol tenaga penjualan oleh manajer merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor, membimbing, mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan (Anderson dan Oliver, 1994). Menurut Challagalla dan Shervani

(1996), tujuan akhir dari pengawasan yang dilakukan oleh para manajer adalah tercapainya tujuan perusahaan, oleh karena itu sistem kontrol merupakan fungsi sentral dari setiap perusahaan. Sistem kontrol ada dua macam, yaitu kontrol hasil dan perilaku dimana dapat berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja tenaga penjualan (Anderson dan Oliver, 1987 dalam Challagalla dan Shervani, 1996). Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk menguji pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjual, tetapi memberikan hasil yang berbeda-beda. Hasil penelitian Jaworski, Stathakopoulos dan Krishnan (1993) menyatakan bahwa sistem kontrol berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja penjualan, sedangkan Oliver dan Anderson (1994) serta Lusch dan Jaworski (1991) menyatakan bahwa sistem kontrol tidak berpengaruh terhadap kinerja penjualan (Challagalla dan Shervani, 1996 p. 89). Penelitian Baldauf *et. al.* (2001) menunjukkan adanya perbedaan hasil untuk sampel di negara Austria dan Inggris, dimana pada Austria sistem kontrol secara positif berhubungan dengan perilaku tenaga penjual namun tidak signifikan pada sampel di Inggris.

Selain meneliti tentang pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjual, Baldauf *et. al.* (2001) juga meneliti tentang pengaruh desain wilayah penjualan terhadap perilaku tenaga penjual. Desain wilayah penjualan yang baik akan memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, tenaga penjual yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualan karena wilayah penjualannya memberikan kesempatan untuk memiliki performa yang baik akan lebih mendorong tenaga penjualan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut sesuai dengan

pernyataan Baldauf *et. al.* (2001) bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan di tujukan untuk memberikan dampak positif pada perilaku tenaga penjualan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Baker (2001) yang menyatakan bahwa desain wilayah penjualan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Sebaliknya, penelitian Grant dan Cravens (1999) menunjukkan hasil bahwa desain wilayah penjualan mempunyai efek negatif terhadap kinerja tenaga penjual.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi perilaku tenaga penjualan adalah orientasi pelanggan (Sutono, 2004). Dikatakan oleh Sinkula, Baker dan Noordewir (1997 dan Slater dan Narver, 1995 dalam Brady dan Cronin, 2001) bahwa perusahaan yang berorientasi pelanggan dapat mengungguli pesaingnya dengan mengantisipasi dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan dari konsumen dan memberikan respon melalui barang-barang dan juga jasa yang secara konsisten memiliki nilai yang superior dan memberikan kepuasan lebih kepada konsumen. Terdapat perbedaan pendapat dari peneliti-peneliti sebelumnya, dimana Saxe (1979 dalam Howe *et. al.*, 1994) tidak menemukan bukti hubungan yang positif antara orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjualan. Demikian juga Howe *et. al.* (1994) menemukan bahwa orientasi pelanggan tidak mempunyai efek langsung dengan kinerja, tetapi Brown (1988 dalam Howe *et. al.*, 1994) menemukan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja. Selanjutnya Swenson dan Herche (1994 dalam Boles *et. al.*, 2001) menemukan bukti bahwa perilaku penjualan berorientasi pelanggan berhubungan positif dengan kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian Baldauf *et. al.* (2001, p. 112) menyatakan bahwa aktivitas-aktivitas tenaga penjual dalam kaitannya dengan perilaku tenaga penjual dapat mempertinggi kinerja tenaga penjual. Perilaku tenaga penjual mengindikasikan seberapa baik tenaga penjual dalam melakukan tanggung jawab pekerjaannya (Babakus *et. al.*, 1996 dalam Baldauf *et. al.*, 2002, p. 1370). Banyak penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui hubungan antara perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian Cravens *et. al.* (1993, p. 47-58) membuktikan bahwa perilaku tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Selanjutnya Babakus *et. al.* (1996 dalam Baldauf *et. al.*, 2002) juga melaporkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perilaku terhadap kinerja tenaga penjual.

Pemilihan obyek pada penelitian ini adalah para tenaga penjual pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan obat ternak di wilayah Jawa Tengah. Hal ini disebabkan karena Jawa Tengah sebagai sentral perdagangan obat dan makanan ternak. Selain itu jumlah peternakan di Jawa Tengah lebih besar dibanding wilayah lainnya (www.poultryindonesia.com).

Kondisi peternakan di Indonesia saat ini sedang mengalami masalah karena maraknya virus *avian influenza* (AI) dan penyakit anthrax. Adanya kasus ini secara tidak langsung mempengaruhi penjualan pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak (www.poultryindonesia.com). Selanjutnya ditambahkan, perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan obat ternak, pada dasarnya menjual produk yang hampir sama atau bahkan sama baik dalam merek maupun fungsi/gunanya. Di sisi lain, para peternak pada umumnya

memiliki sifat loyalitas yang tinggi terhadap pakan dan obat-obatan yang mereka gunakan pada ternaknya. Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan obat dan makanan ternak memerlukan interaksi langsung antar tenaga penjualan dan pelanggan. Selain itu, tenaga penjualan memegang peranan yang penting dalam perusahaan karena keberhasilan perusahaan untuk *survive* dalam persaingan yang ketat tergantung dari kinerja tenaga penjualan yang bertindak sebagai ujung tombak perusahaan dalam hubungan jangka panjang. Oleh karena itu, peran dari tenaga penjualan harus mendapat perhatian, sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Beberapa pertimbangan lain dipilihnya obyek para tenaga penjualan pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan obat ternak, yaitu : 1) dari telaah penelitian terdahulu, sebagai obyek penelitian adalah tenaga penjual dari perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bidang penjualan produk-produk industri (Challagalla dan Shervani, 1996), penjualan produk obat-obatan (Dubinsky *et. al.*, 1994); 2) *Further research* dari Baldauf *et. al.* (2001) yang menyatakan agar menggunakan tenaga penjualan sebagai obyek penelitian dan memasukkan konsep orientasi pelanggan sebagai salah satu konstruk orientasi strategi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian Baldauf *et. al.* (2001) memberikan hasil yang kontroversi, dimana pada Negara Austria sistem kontrol mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku tenaga

penjual, sebaliknya pada Negara Inggris sistem kontrol tidak berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku tenaga penjual. Selain itu penelitian Baldauf *et. al.* (2001, p. 199) mempunyai keterbatasan, yaitu hanya menggunakan responden pada level *chief sales executive*. Oleh karena itu, pada penelitian mendatang disarankan menggunakan responden dari tenaga penjual.

Penelitian ini mengambil objek para tenaga penjual pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di wilayah Jawa Tengah. Hal ini disebabkan karena Jawa Tengah sebagai sentral perdagangan obat dan makanan ternak. Selain itu jumlah peternakan di Jawa Tengah lebih besar dibanding wilayah lainnya (www.poultryindonesia.com). Perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan obat ternak, pada dasarnya menjual produk yang hampir sama atau bahkan sama baik dalam merek maupun fungsi/gunanya. Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan obat dan makanan ternak memerlukan interaksi langsung antar tenaga penjualan dan pelanggan. Oleh karena itu, peran dari tenaga penjualan harus mendapat perhatian, sehingga dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan masalah di atas maka rumusan masalah penelitian ini adalah Bagaimana proses meningkatkan kinerja tenaga penjual. Dari masalah penelitian tersebut muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjual?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan desain wilayah penjualan terhadap perilaku tenaga penjual?

3. Bagaimana pengaruh orientasi pelanggan terhadap perilaku tenaga penjual?
4. Bagaimana pengaruh perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis :

1. Pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjual.
2. Pengaruh kepuasan desain wilayah penjualan terhadap perilaku tenaga penjual.
3. Pengaruh orientasi pelanggan terhadap perilaku tenaga penjual.
4. Pengaruh perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Kontribusi bagi para akademisi dalam pengembangan pengetahuan bidang riset manajemen penjualan.
2. Memberi manfaat secara praktis bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan obat ternak yang dalam penjualan produknya menggunakan tenaga penjualan, sehingga pengambilan kebijakan mengenai kinerja tenaga penjualan menjadi jelas untuk kepentingan di masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

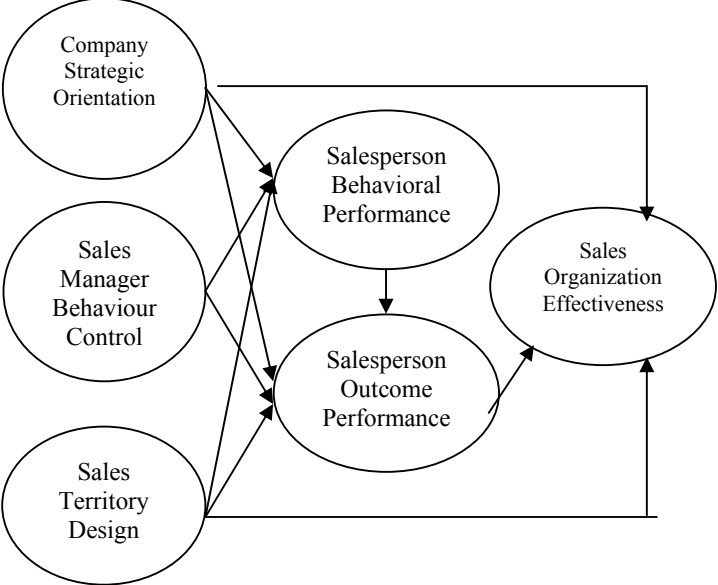
2.1. Penelitian Rujukan

Berdasarkan apa yang dipaparkan sebelumnya, maka penelitian ini melakukan suatu riset dalam bidang program manajemen penjualan yang bertujuan untuk dapat mengoptimalkan kinerja tenaga penjualan. Adapun sebagai pertimbangan adalah penelitian-penelitian terdahulu yang sudah teruji untuk dijadikan pertimbangan dalam menentukan variabel-variabel yang mempunyai pengaruh terhadap penelitian ini.

2.1.1. Konsep Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan dengan Sistem Kontrol

Baldauf *et. al.* (2001) meneliti tentang pengaruh strategi pada efektivitas organisasi penjualan dikombinasikan dengan manajemen kontrol dan kinerja tenaga penjualan yang didalamnya terdapat variabel-variabel antara lain : perilaku manajemen penjualan dengan strategi kontrolnya, desain wilayah penjualan dan orientasi strategi perusahaan. Penelitian ini mengembangkan kerangka pikir dari paradigma Walker, Churchill dan Ford (1979) seperti yang dapat dilihat pada Tabel 2.1. Pengumpulan data dalam penelitian Baldauf *et. al.* (2001) dilakukan pada dua Negara, yaitu Austria dan United Kingdom.

Tabel 2.1.
Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson
Antecedents of Sales Organization Effectiveness.

Nama Pengarang	Artur Baldauf, David W. Cravens dan Nigel F. Piercy (2001).
Judul Jurnal	Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness. Journal of Personal Selling and Sales Management. Vol XXI No. 2 (Spring 2001) pp.109-122
Masalah	Bagaimana menentukan orientasi strategi perusahaan, kontrol manajer penjualan, pendesainan daerah yang berandecedent dengan efektivitas perilaku tenaga penjual yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual dan efektivitas organisasi.
Model Penelitian	 <p>Semua variable berpengaruh signifikan terhadap keefektifan organisasi penjualan, kecuali control manajemen penjualan terhadap kinerja dan desain wilayah penjualan terhadap kinerja.</p>
Konsep yang dirujuk untuk thesis	Sistem kontrol

2.1.2. Konsep Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan dengan Desain Wilayah Penjualan (*Territory Design*)

Barker (2001) meneliti tentang pengaruh karakteristik tenaga penjualan terhadap kinerja dan kinerja organisasi melalui mediator aktivitas manajemen penjualan dan desain wilayah. Hasil penelitiannya dapat dilihat pada Tabel 2.2. berikut ini :

Tabel 2.2.
Salespeople Characteristic, Sales Managers Activities and Territory Design As Antecedents of Sales Organization Performance

Nama Pengarang	Tansu A. Barker (2001)
Judul Jurnal	Salespeople Characteristic, Sales Managers Activities and Territory Design As Antecedents of Sales Organization Performance Marketing Intelligence & Planning. Vol. 19 No. 1 pp 21-28
Masalah	Bagaimana dampak karakteristik tenaga penjual, aktivitas-aktivitas manajer penjualan dan desain wilayah penjualan sebagai anteseden kinerja organisasi penjualan terhadap kinerja penjual di Kanada
Model Penelitian	<pre> graph TD SMA(Sales management activities) --> SPC(Sales person characteristic) SMA --> SF(Salesforce performance) SMA --> SUP(Sales unit performance) SPC --> SF SF --> SUP TD(Territory design) --> SPC TD --> SUP </pre> <p>Ada perbedaan nyata hasil variable-variabel yang diamati pada perusahaan-perusahaan yang mempunyai kinerja</p>

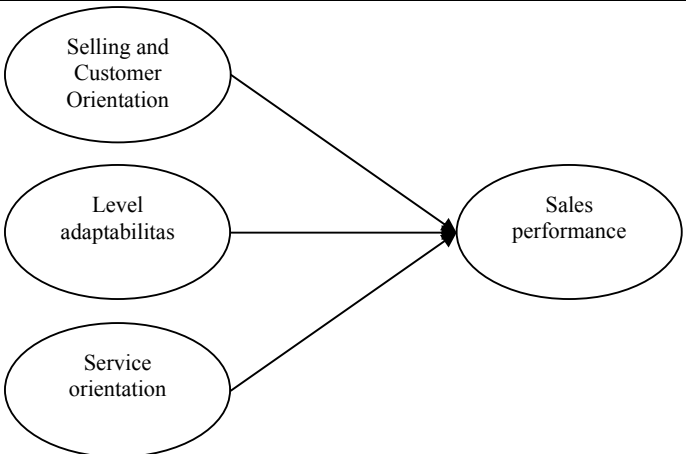
Tabel 2.2. lanjutan

	penjualan tinggi dengan perusahaan yang mempunyai kinerja penjualan rendah. Hasil penelitian cukup signifikan dan dapat dijadikan tolak ukur bagi perusahaan-perusahaan lain.
Konsep yang dirujuk untuk thesis	Desain wilayah penjualan

2.1.3. Konsep Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan Dengan Orientasi terhadap Pelanggan

Hasil penelitian Keillor *et. al.* (2000) dapat dilihat pada Tabel 2.3. Keillor *et. al.* (2000), menguji pengaruh hubungan yang didasari karakteristik individu tenaga penjualan terhadap kinerja, dimana variable dari karakteristik tenaga penjualan meliputi orientasi pelanggan-orientasi penjualan, level adaptabilitas dan orientasi pelayanan. Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada 400 orang tenaga penjualan dan berdasarkan kuesioner yang dikembalikan dapat diketahui bahwa 58,4 % dari tenaga penjualan yang mengisi kuesioner telah memiliki pengalaman kerja lebih dari 7 tahun dan sebanyak 65,3% responden tidak berpindah lokasi lebih dari 5 tahun.

Tabel 2.3.
Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance.

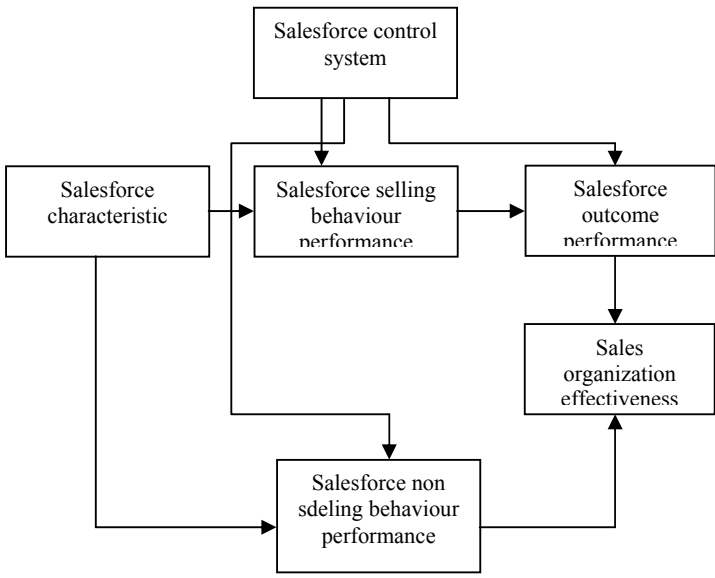
Nama Pengarang	Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker, dan Charles E. Pettijohn (2000).
Judul Jurnal	Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. The Journal of Business & Industrial Marketing. 2000. Vol 15
Masalah	Tidak ada penjelasan yang jelas dari pengaruh relational constructs individu terhadap kinerja tenaga penjualan.
Model Penelitian	 <p>Selling-Customer orientation (SOCO) berpengaruh secara significant terhadap kinerja tenaga penjualan, sedangkan level adaptabilitas dan service orientation tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.</p>
Konsep yang dirujuk untuk thesis	Selling orientation-customer orientation

2.1.4. Konsep Program Manajemen Penjualan yang Berkaitan dengan Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual

Cravens *et. al.* (1993) menguji hubungan antara sistem kontrol tenaga penjual, perilaku penjualan tenaga penjual, karakteristik tenaga penjual, perilaku

non-penjualan tenaga penjual, kinerja tenaga penjual dan pengaruhnya terhadap efektifitas organisasi penjualan (Tabel 2.4.). Data diperoleh melalui kuesioner yang dikirimkan pada perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi. Sampel dalam penelitian ini adalah para manajer penjualan.

Tabel 2.4.
Behaviour-Based and Outcome-Based Salesforce Control System.

Nama pengarang	David W. Cravens, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge dan Clifford E. Young.
Judul Jurnal	Behaviour-Based and Outcome-Based Salesforce Control System. Journal of Marketing. 1993. Vol. 57. October. Pp. 47-59
Masalah	Kurangnya perhatian terhadap pengontrolan secara individu tenaga penjualan.
Model penelitian	 <pre> graph TD CSS[Salesforce control system] --> SSBP[Salesforce selling behaviour performance] CSS --> NSBP[Salesforce non selling behaviour performance] SC[Salesforce characteristic] --> SSBP SC --> NSBP SSBP --> SOP[Salesforce outcome performance] NSBP --> SOE[Sales organization effectiveness] SOP --> SOE </pre> <p>Masing-masing indikator dari variabel-variabel mempunyai pengaruh yang berbeda-beda terhadap kinerja tenaga penjualan dan efektifitas organisasi penjualan.</p>
Konsep yang dirujuk untuk thesis	Perilaku tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual

2.2. Konsep-Konsep Dasar

2.2.1. Konsep Perilaku Tenaga Penjual

Perilaku tenaga penjual mengindikasikan bagaimana sebaiknya tenaga penjual melakukan berbagai aktifitas saat melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka (Babakus *et. al.*, 1996 dalam Baldauf *et. al.*, 2002, p. 1370). Logika yang mendasari dari dimensi ini adalah bahwa tenaga penjual dapat melakukan kontrol yang lebih besar terhadap aktifitas-aktifitas yang mereka lakukan dibandingkan dengan hasil-hasil yang dihasilkan dari usaha-usaha mereka. Aktifitas-aktifitas yang membentuk perilaku tenaga penjual mencakup penggunaan pengetahuan teknis, penjualan adaptif, membuat presentasi penjualan, perencanaan penjualan dan dukungan penjualan (Babakus *et. al.*, 1996, p. 1370). Pilihan komponen-komponen perilaku tenaga penjual adalah berbeda pada beberapa penelitian. Cravens *et. al.* (1993, p. 49) dalam penelitiannya menggunakan sampel kepala eksekutif penjualan dengan komponen-komponen seperti pengetahuan teknis, membuat presentasi penjualan, penyediaan informasi dan pengendalian kinerja pengeluaran. Sedangkan Anderson dan Oliver (1994 dalam Baldauf *et. al.*, 2002, p. 1370) memasukkan pengumpulan informasi, pengendalian pengeluaran penjualan dan perencanaan presentasi penjualan di dalam penelitian mereka mengenai pengendalian manajemen penjualan berbasis perilaku oleh tenaga penjual. Mereka mempertimbangkan pengetahuan teknis, penjualan adaptif dan kinerja perencanaan penjualan karena komponen-komponen ini adalah sangat relevan di dalam interaksi tenaga penjual dengan para konsumen dalam berbagai macam lingkungan penjualan.

Penggunaan pengetahuan teknis merujuk pada perilaku tenaga penjual dalam menyediakan informasi mengenai spesifikasi produk dan penerapan serta fungsi dari produk. Penggunaan pengetahuan teknis juga termanifestasikan dalam perilaku untuk tetap mengikuti perkembangan teknologi produk (Behrman dan Perreault, 1982 dalam Baldauf *et. al.*, 2002, p. 1371). Hubungan positif telah dikonsepsikan dan didukung secara empiris antara penggunaan pengetahuan teknis dengan kinerja tenaga penjual serta keefektifan organisasi penjualan (Babakus *et. al.*, 1996; Cravens *et. al.*, 1993).

Penjualan adaptif diartikan sebagai kemampuan tenaga penjual untuk mengubah perilaku penjualannya saat berinteraksi dengan para konsumen (Weitz, 1981 dalam Baldauf *et. al.*, 2002, p. 1371). Kasus yang ekstrim dari penyesuaian penjualan adalah penggunaan presentasi penjualan yang unik bagi tiap-tiap konsumen. Sedangkan daya penyesuaian tidak akan ada jika tenaga penjual menggunakan presentasi yang sama untuk semua konsumen. Babakus *et. al.* (1996, p. 345) menemukan hubungan positif antara penjualan adaptif dengan kinerja tenaga penjualan. Hubungan yang positif juga ditemukan oleh Sujana *et. al.* (1994, p. 42) antara bekerja secara cerdas (*working smart*) (sebuah dimensi penjualan adaptif) dengan kinerja tenaga penjualan.

Para manajer dan peneliti mengakui bahwa perencanaan penjualan adalah suatu tugas penting bagi tenaga penjualan. Tenaga penjualan dihadapkan dengan banyak tantangan dan aktifitas yang penting untuk menyaring berbagai macam informasi guna mengurangi ketidakpastian. Hubungan yang positif antara kinerja

perencanaan penjualan dan kinerja tenaga penjualan telah ditemukan oleh Babakus *et. al.* (1996, p. 345).

Perilaku tenaga penjual dalam penelitian ini diukur melalui tiga indikator yang merujuk pada penelitian Cravens *et. al.* (1993) dan Baldauf *et. al.* (2001), yaitu : melakukan presentasi yang efektif, membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dan mempertahankan pelanggan.

2.2.2. Konsep Sistem Kontrol

Konsep sistem kontrol dibangun oleh Anderson dan Oliver (1987 dalam Baldauf *et. al.*, 2001, p. 111) yang mendefinisikan sistem kontrol/pengendalian sebagai tingkatan dari aktivitas memonitor, mengarahkan, mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada aktivitas tenaga penjual. Tujuan dari sistem kontrol adalah untuk memastikan pencapaian hasil dari tujuan organisasi yang diharapkan. Anderson dan Oliver (1987 dalam Cravens *et. al.*, 1993, p. 47) mengkonseptualisasikan dua filosofi yang berbeda mengenai sistem pengendalian pada tenaga penjual, yaitu sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan perilaku dan sistem pengendalian tenaga penjual berdasarkan hasil. Sistem kontrol tenaga penjual berdasarkan perilaku menekankan pada penggunaan beberapa manajer penjualan lapangan untuk mengendalikan perilaku tenaga penjual melalui penggunaan kompensasi gaji tetap, sedangkan sistem kontrol tenaga penjual berdasarkan hasil memfokuskan pada penggunaan kompensasi insentif dalam pencapaian hasil tenaga penjual. Dikatakan oleh Cooke (1999, p. 80) bahwa

kompensasi digunakan untuk mengendalikan tenaga penjual dan merupakan alat penting untuk memotivasi.

Filosofi Anderson dan Oliver (1987) tersebut ditunjang dengan literatur manajemen penjualan yang memfokuskan pada dua metode dalam mengontrol tenaga penjual, yaitu : 1) insentif yang digunakan untuk menyelaraskan tujuan tenaga penjual dengan tujuan perusahaan dan selanjutnya memotivasi tenaga penjual untuk bertindak sesuai dengan kepentingan perusahaan; 2) supervisi yang berfungsi untuk memonitor tenaga penjual dan memastikan bahwa mereka melakukan aktivitas sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Metode pertama pada intinya sama dengan sistem kontrol berdasarkan hasil, sedangkan metode kedua sama dengan sistem kontrol berdasarkan perilaku.

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

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

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

Salah satu aktivitas yang harus dilakukan supervisor dalam melakukan kontrol tenaga penjualan adalah memberikan *feedback*. Jaworski dan Kohli (1991, p. 193) mengatakan bahwa *feedback* perilaku mempunyai fungsi informasi dengan memberikan penjelasan pada tenaga penjual mengenai perilaku apa yang diharapkan dan bagaimana perilaku tersebut dilakukan. Selanjutnya ditambahkan bahwa tenaga penjual lebih menginginkan *feedback* perilaku karena hal tersebut lebih mudah untuk dicapai daripada *feedback outcome* yang tergantung pada sejumlah factor luar di mana tenaga penjualan mempunyai pengendalian terbatas. Dengan berfokus pada teknik dan strategi menjual, *feedback* perilaku membantu tenaga penjual untuk memperbaiki kemampuan menjual mereka secara

keseluruhan sehingga dapat lebih membantu tenaga penjualan dalam memperoleh hasil penjualan (Jaworski dan Kohli, 1991, p. 199).

Beberapa peneliti telah menyatakan bahwa sistem kontrol berdasarkan perilaku berpengaruh terhadap konsekuensi kerja seperti kinerja dan kepuasan (Challagalla dan Shervani, 1996, p.89). Hasil penelitian Baldauf *et. al.* (2001, p. 116) menyatakan bahwa sistem kontrol berdasarkan perilaku berpengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjual di Austria dan pengaruhnya tidak signifikan pada tenaga penjual di Inggris. Perbedaan hasil tersebut mungkin disebabkan karena adanya perbedaan budaya antar dua negara, dimana di negara Austria jaringan sosialnya kuat, sedangkan masyarakat di Inggris lebih berfokus pada individualisme (Hofstede, 1997 dalam Baldauf *et. al.*, 2001, p. 119). Dimensi yang digunakan pada penelitian Baldauf *et. al.* (2001, p. 121) antara lain : memonitor, membimbing, mengevaluasi dan memberikan feedback pada tenaga penjualan.

Sistem kontrol berdasarkan perilaku dengan kerjasama dan dukungan dari manajer penjualan mampu mendorong perilaku tenaga penjualan. Hal ini sesuai dengan pendapat Anderson dan Oliver (1994, p. 53) yang menyatakan bahwa dengan sistem kontrol berdasarkan perilaku, tenaga penjual akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dan memandang organisasinya lebih partisipatif.

Dari uraian dan hasil penelitian diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah :

H1 = Semakin baik sistem kontrol terhadap tenaga penjualan maka semakin baik perilaku tenaga penjual.

2.2.3. Konsep Kepuasan terhadap Desain Wilayah (*Territory Design*)

Hal terumit dalam pengorganisasian waktu tenaga penjual secara efisien adalah perencanaan wilayah penjualan. Wilayah penjualan dapat berupa daerah geografis kecil dengan batas-batas nyata disertai dengan tanggung jawab atas semua pelanggan di wilayah itu (Forsyth, 1993, p. 154). Suatu wilayah penjualan adalah sekelompok pelanggan potensial/unit-unit geografik yang ditugaskan kepada seorang tenaga penjual, suatu cabang perusahaan, dealer/suatu distributor untuk waktu tertentu (Basuroy, 2000). Setiap wilayah tenaga penjualan menggambarkan lingkungan dimana ia harus bersaing dan bekerja (Pilling *et. al.*, 1999, p. 38).

Desain wilayah penjualan meliputi penentuan unit-unit pekerjaan dimana tenaga penjual bertanggung jawab (Grant dan Cravens, 1999, p. 948). Desain tersebut dapat terdiri atas area geografis yang dirancang, kelompok pelanggan atau kombinasi keduanya. Menurut Piercy *et. al.* (1998, p. 85), 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. Estimasi tentang wilayah penjualan merupakan dasar untuk perencanaan yang efektif, pengarahan dan pengendalian tenaga penjual (Basuroy, 2000). Pengaturan wilayah penjualan yang baik bermanfaat untuk memperluas cakupan pelanggan (*customer coverage*), meningkatkan penjualan, mendukung sistem evaluasi dan rewards yang adil, serta memperkecil biaya perjalanan (Zoltners dan Lorimer, 2000, p. 140).

Desain wilayah penjualan yang baik menyediakan kesempatan terbaik bagi tenaga penjualan untuk mendapatkan keuntungan dari karakteristik mereka sendiri yang dibantu dengan semua aktivitas manajemen di lapangan (Barker, 2001, p. 26). Tenaga penjual yang tidak memiliki kontrol terhadap ukuran atau potensi suatu wilayah, jumlah dana periklanan, dan reputasi umum perusahaan dalam wilayah tersebut dapat menghasilkan kinerja yang buruk meskipun karakteristik/kualitas supervise manajemennya memadai.

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 penjual, tanggung jawab produk dan wilayah geografis yang dicakup (Baldauf *et. al.*, 2001, p. 111). Setiap manajer penjualan menyadari bahwa salah satu aspek tersulit dalam mendesain wilayah adalah untuk menyeimbangkan tingkat beban kerja dan potensi dari suatu wilayah (Baker, 2001, p. 26). Jika seorang tenaga penjual ditugaskan di suatu wilayah/kelompok pelanggan yang prospeknya tidak potensial, tanpa memperhatikan ketrampilan 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 penjual terhadap desain wilayah penjualan (Baldauf *et. al.*, 2001, p. 111).

Desain wilayah penjualan yang buruk dapat menjadi penghalang besar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual sehingga desain wilayah penjualan

merupakan factor penting dalam menghasilkan tenaga penjualan yang mempunyai kinerja yang baik (Babakus *et. al.*, 1996). Jika wilayah penjualan terlalu luas/terlalu kecil maupun terstruktur sehingga ketrampilan dan usaha tenaga penjualan tidak dapat digunakan secara efektif, maka kinerja akan terpengaruh secara negatif (Grant dan Cravens, 1999, p. 948).

Menurut Grant *et. al.* (2001, p. 166), kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku. Tenaga penjual yang merasa puas terhadap desain wilayah penjualan karena wilayah penjualannya memberikan kesempatan untuk memiliki performa yang baik akan lebih mendorong tenaga penjual untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan sebaliknya.

Pada penelitian yang dilakukan Baldauf *et. al.* (2001, p. 116) memberikan hasil bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan, baik di Austria maupun di United Kingdom. Dimensi yang digunakan pada penelitian tersebut antara lain : kepuasan terhadap jumlah calon pembeli/pelanggan yang harus dikunjungi dan kepuasan terhadap jumlah pelanggan. Grant *et. al.* (2001, p. 174) juga melakukan penelitian yang sama, dimana indikator yang digunakan adalah : kepuasan terhadap perjalanan, kepuasan terhadap jumlah pelanggan.

Dalam penelitian ini, kepuasan terhadap desain wilayah diukur melalui tiga indikator dengan butir-butir yang dikembangkan oleh Baldauf *et. al.* (2001) dan Grant *et. al.* (2001), yaitu : kepuasan cakupan wilayah penjualan, kepuasan

terhadap jumlah pelanggan, dan kepuasan terhadap perjalanan untuk menjangkau pelanggan.

Atas dasar uraian dan hasil penelitian diatas, maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H2 = Semakin tinggi kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan maka semakin baik perilaku tenaga penjual.

2.2.4. Konsep Orientasi Pelanggan

Cara terbaik untuk menghasilkan kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif adalah dengan memusatkan perhatian bukan pada pesaing tetapi pada pelanggannya. Hal ini berarti bahwa rasionalitas ekonomis akan menuntun manajemen perusahaan lebih memilih memusatkan upaya guna mengikat pelanggan potensialnya dengan mengembangkan strategi yang *customer-oriented* (Ferdinand, 2002, p. 152). Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dapat mengungguli para pesaingnya dengan mengantisipasi dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan dari konsumen dan memberikan respon melalui barang-barang dan juga jasa yang secara konsisten memiliki nilai yang superior dan memberikan kepuasan lebih kepada konsumen (Sinkula, Baker dan Nooedewir, 1997; Slater dan Narver, 1995, dalam Brady dan Cronin, 2001).

Orientasi pelanggan oleh para peneliti ditempatkan sebagai prioritas tertinggi dalam hal memberikan nilai-nilai superior pada pelanggan. Saxe dan Weitz (1982 dalam Roman *et. al.*, 2002) mendefinisikan penjualan berbasis

orientasi pelanggan adalah derajat dimana tenaga penjualan mempraktekkan konsep marketing dengan cara mencoba menolong pelanggan dalam memutuskan pembelian yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Berorientasi kepada pelanggan menuntut perusahaan untuk mengakuisisi dan mengasimilasi informasi-informasi yang penting untuk mendesain dan menjalankan strategi-strategi pemasaran yang memberikan kinerja yang memuaskan bagi pelanggan (Brady dan Cronin, 2001). Menurut Goff *et. al.* (1997 dalam Boles *et. al.*, 2001, p. 3), tenaga penjualan merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan konsumen serta dalam memenuhi kepuasan dari konsumen. Oleh karena itu semua hubungan dengan pelanggan menuntut perilaku yang sopan dan efektif. Tuntutan ini membawa konsekuensi pada pembentukan pola perilaku yang kemudian menjadi kebiasaan.

Pengertian *Selling oriented-Customer oriented* (SOCO) sebelumnya mengindikasikan bahwa tenaga penjualan yang mengambil pendekatan penjualan berorientasi pelanggan secara positif mempengaruhi kualitas hubungan antara pembeli dan penjual (Williams dan Attaway, 1996, p. 44). Penemuan ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara perilaku penjualan yang berorientasi pelanggan dan tingkat sukses penjualan. Dari perspektif kinerja nampak bahwa tenaga penjualan sering mendapat manfaat dari penggunaan pendekatan penjualan berorientasi pelanggan. Hal ini didukung oleh Slater dan Narver (1995 dalam Brady dan Cronin, 2001) yang menyatakan bahwa kemampuan penjual memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensialnya saat ini dan siapa pelanggan

yang akan datang, apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin mereka inginkan di masa datang, apa yang mereka rasakan saat ini dan apa yang mungkin mereka rasakan di masa yang akan datang sebagai pemuas yang relevan dari keinginan-keinginan pelanggan.

Saxe (1979 dalam Howe *et. al.*, 1994, p. 499) tidak menemukan bukti hubungan positif antara orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjualan. Demikian juga Howe *et. al.* (1994, p. 504) menemukan bahwa orientasi pelanggan tidak mempunyai efek langsung dengan kinerja tenaga penjualan. Tetapi Brown (1988 dalam Howe *et. al.*, 1994, p. 499) menemukan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan hanya ketika agen penjualan berusia 40 tahun atau lebih, lulusan perguruan tinggi dan berpengalaman.

Swenson dan Herche (1994 dalam Boles *et. al.*, 2001, p. 3) menemukan bukti bahwa perilaku penjualan berorientasi pelanggan berhubungan positif dengan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan Dunlap *et. al.* (1988 dalam Boles *et. al.*, 2001, p. 3) menunjukkan temuan bahwa kinerja tertinggi diraih oleh tenaga penjualan real estate yang lebih berorientasi pelanggan daripada yang berpengalaman. Tenaga penjualan yang mempunyai perhatian dan berorientasi pada pelanggan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi penjualan melalui keinginan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Piercy *et. al.*, 1997, p.57).

Dihadapkan dengan tugas-tugas penjualan yang kompleks, tenaga penjualan perlu memberikan solusi bagi masalah konsumen. Tenaga penjualan, agar bekerja dengan baik harus mengembangkan pemahaman yang menyeluruh akan masalah-masalah konsumen mereka. Selanjutnya, agar mampu memberikan solusi yang memadai, maka tenaga penjualan perlu memberikan alternatif-alternatif pemecahan. Boles *et. al.* (2001, p. 10) mengukur orientasi pelanggan melalui dimensi pemberian informasi kepada pelanggan, penawaran terbaik, pengetahuan produk dan pemecahan masalah pelanggan.

Dari uraian dan hasil penelitian diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah :

**H3 = Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan
maka semakin baik perilaku tenaga penjual**

2.2.5. Konsep Kinerja Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual merupakan evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi (Churchill dan Ford, 1977 dalam Baldauf *et. al.*, 2001, p. 111). Dasar evaluasi kinerja meliputi variable kualitatif dan kuantitatif. Variabel kuantitatif mencakup factor *output* (hasil) dan factor *input* (usaha). Volume penjualan, jumlah pelanggan, laba yang diperoleh, jumlah pesanan merupakan factor output (Jackson, 1995). Dalam system evaluasi yang didasarkan pada output, evaluasi tenaga penjualan didasarkan pada hasil penjualan yang dapat dihitung, namun tidak mengevaluasi bagaimana mereka dapat mencapai hasil tersebut. Ada perbedaan mendasar antara pengukuran kualitatif

dan kuantitatif. Pengukuran kuantitatif menggunakan data-data obyektif sedangkan pengukuran kualitatif menggunakan persepsi subjektif evaluator (Jackson, 1995). Ukuran kinerja secara kuantitatif lebih obyektif dan lebih mudah untuk distandarisasi dan dilakukan, namun ukuran secara kualitatif kadang dapat mempunyai kesalahan.

Secara tradisional, manajemen penjualan mendasarkan evaluasi kinerja tenaga penjual 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). Kinerja perilaku yang tinggi akan menuju kearah kinerja hasil yang tinggi pula dalam suatu organisasi (Grant dan Cravens, 1999).

Hasil penelitian Grant dan Cravens (1999) menunjukkan bahwa kinerja perilaku (*behaviour*) mempunyai dampak langsung terhadap efektifitas organisasi penjualan dan dampak tidak langsung melalui kinerja (*outcome*). Hasil penelitian Cravens *et. al.* (1993) juga menunjukkan pengaruh positif antara kinerja perilaku dan kinerja hasil terhadap efektifitas organisasi penjualan. Demikian pula hasil penelitian Piercy *et al.* (1997 dalam Baldauf *et. al.*, 2001).

Ukuran kinerja tenaga penjual menggunakan komponen skala multi-item kinerja perilaku dan kinerja hasil (Baldauf dan Cravens, 2002). Contoh macam ukuran kinerja hasil adalah : memproduksi pangsa pasar yang tinggi bagi perusahaan dan melampaui semua target dan tujuan penjualan sepanjang tahun (Grant dan Cravens, 1999); penjualan produk bermargin profit tinggi,

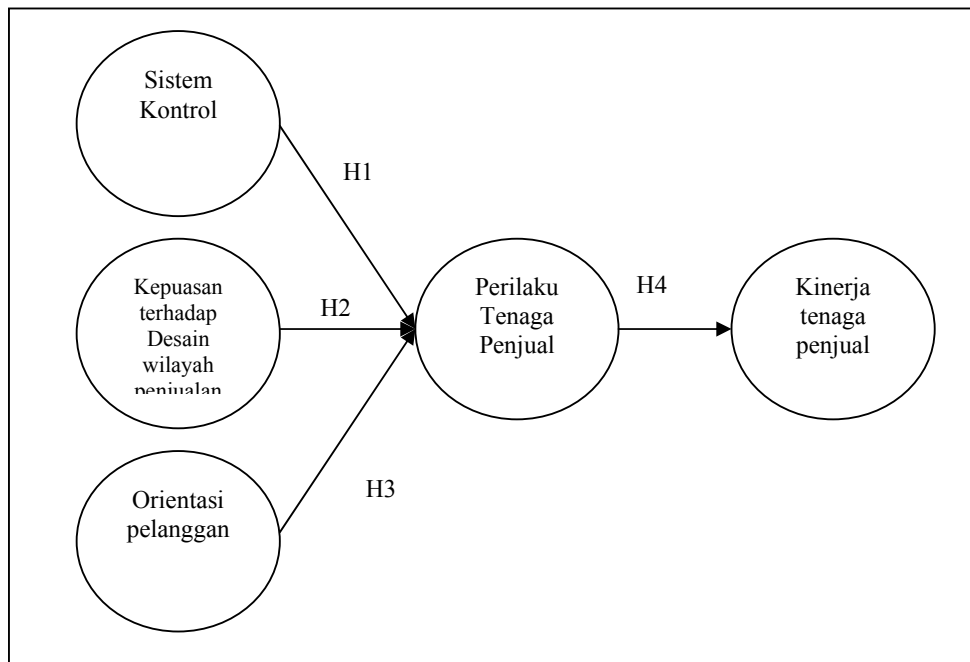
menghasilkan penerimaan penjualan yang tinggi, penjualan produk baru, mengidentifikasi dan menjual kepada pelanggan utama serta mengembangkan penjualan dengan profitabilitas jangka panjang (Piercy *et. al.*, 1998).

Ukuran kepuasan pelanggan dan profitabilitas juga digunakan oleh beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan mereka (Business week, 1994 dalam Piercy *et. al.*, 1998). Atas dasar uraian dan hasil penelitian tersebut, maka dapat ditarik suatu hipotesis sebagai berikut :

H4 = Semakin baik perilaku tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual

2.3. Kerangka Pikir Teoritis dan Pengembangan Model penelitian

Gambar 2.1.
Kerangka Pikir Teoritis



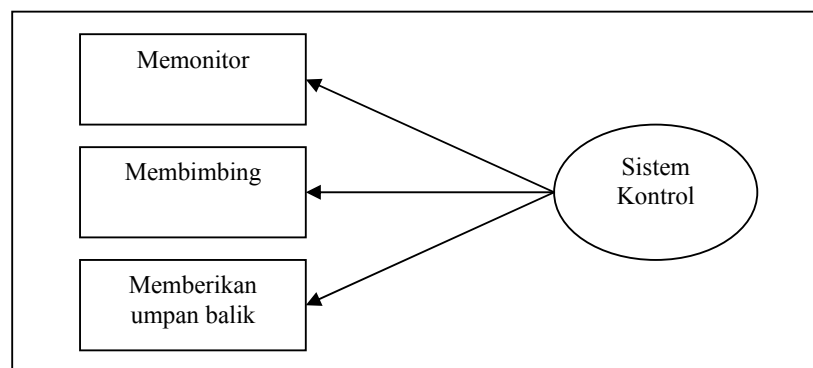
Sumber : Baker (2001), Baldauf *et. al.* (2001), Cravens *et. al.* (1993), Keillor *et. al.* (2000) yang dikembangkan untuk penelitian ini

Dimensionalisasi Variabel

Indikator variabel adalah proses atau upaya pembentukan indikator dari sebuah variable yang telah dipaparkan sebelumnya dalam penulisan ini. Indikator variabel dilakukan untuk membantu teknis pengukuran dan memberikan kemudahan pengamatan dimensi atau indicator dari masing-masing variable, karena indikator ini akan menjadi obyek pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

Sistem kontrol dibentuk oleh tiga indikator, yaitu : memonitor, mengevaluasi kemajuan, dan memberikan umpan balik yang mengacu pada item-item yang dikembangkan dalam penelitian Baldauf *et. al.* (2001).

Gambar 2.2.
Model dari Variabel Sistem Kontrol

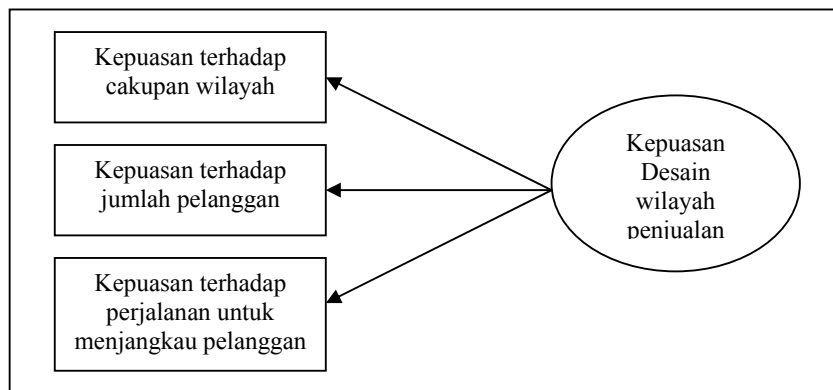


Sumber : Baldauf *et. al.* (2001)

Variabel desain wilayah dibentuk oleh tiga indikator yang mengacu pada item-item yang dikembangkan oleh Baldauf *et. al.* (2001) dan Baker (2001), yaitu

: kepuasan terhadap cakupan wilayah, kepuasan terhadap jumlah pelanggan dan kepuasan terhadap perjalanan untuk menjangkau pelanggan.

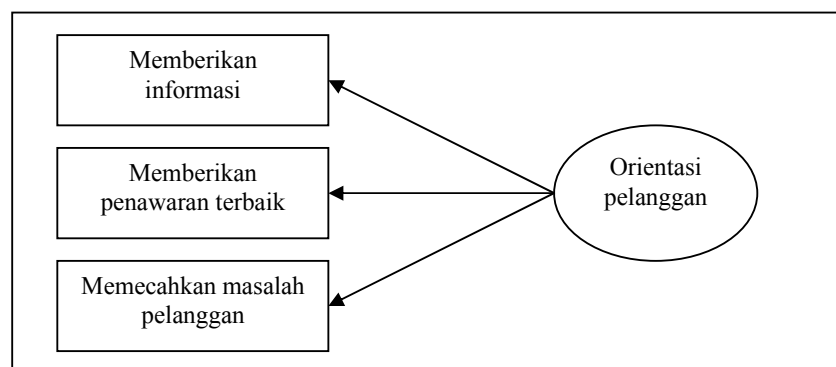
Gambar 2.3.
Model dari Variabel Kepuasan Desain Wilayah Penjualan



Sumber : Baldauf *et. al.* (2001) dan Baker (2001)

Orientasi pelanggan dibentuk oleh tiga indikator, yaitu : memberikan informasi, memberikan penawaran terbaik, memecahkan masalah pelanggan yang mengacu pada item-item yang dikembangkan dalam penelitian Keillor *et. al.* (2000). Ketiga indikator ini dapat dilihat pada Gambar 2.4.

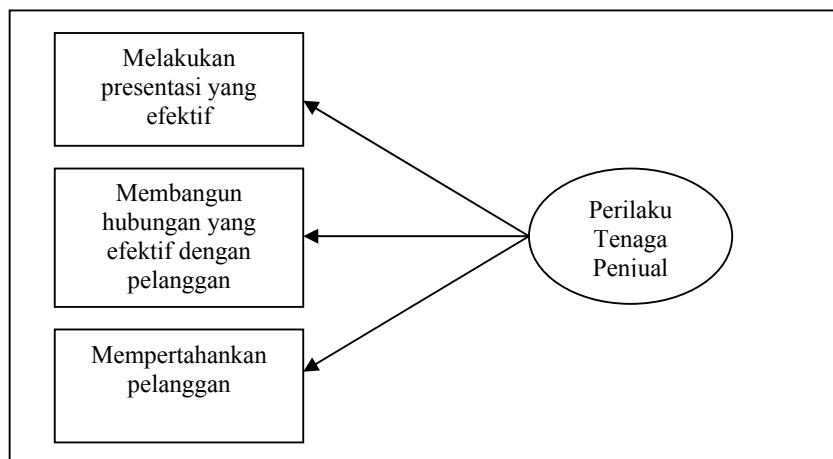
Gambar 2.4.
Model dari Variabel Orientasi Pelanggan



Sumber : Keillor *et. al.* (2000) dan Boles *et. al.* (2001)

Variabel perilaku tenaga penjual dibentuk oleh tiga indikator, yaitu : melakukan presentasi yang efektif, membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Pengukuran variabel perilaku tenaga penjual digambarkan sebagai berikut :

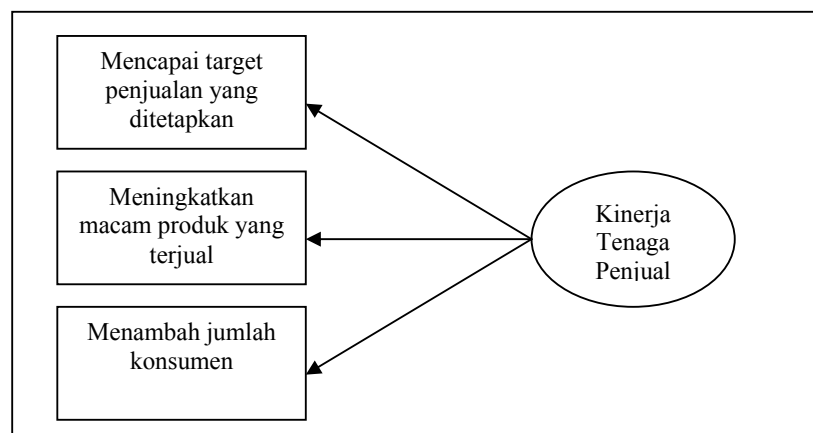
Gambar 2.5.
Model dari Variabel Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Cravens *et. al.* (1993) dan Baldauf *et. al.* (2001)

Variabel kinerja tenaga penjual diukur melalui tiga indikator, yaitu mencapai target yang ditetapkan, meningkatkan macam produk yang terjual, dan menambah jumlah konsumen.

Gambar 2.6.
Model dari Variabel Kinerja Tenaga Penjual



Sumber : Baldauf *et. al.* (2001)

2.4. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.4.1. Hipotesis

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dengan ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 = Semakin baik sistem kontrol terhadap tenaga penjual maka semakin baik perilaku tenaga penjual.

H2 = Semakin tinggi kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan maka semakin baik perilaku tenaga penjual.

H3 = Semakin baik orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin baik perilaku tenaga penjual.

H4 = Semakin baik perilaku tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual

2.4.2. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 2.5.
Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
1. Sistem Kontrol (Baldauf <i>et. al.</i> , 2001)	Bagi sebagian manajer penjualan, sistem kontrol tenaga penjualan merupakan alat untuk melakukan pengukuran aktivitas tenaga penjualan baik secara	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10

Tabel 2.5. lanjutan	subyektif ataupun dari hasil akhir sebagai penilaian secara subyektif. Dalam penelitian ini digunakan tiga indikator untuk sistem kontrol, yaitu memonitor, membimbing dan memberikan umpan balik.	
2. Kepuasan Desain wilayah penjualan (Baldauf <i>et. al.</i> , 2001 dan Baker, 2001)	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. Dalam penelitian ini digunakan tiga indicator untuk mengukurnya, yaitu : kepuasan terhadap cakupan wilayah, kepuasan terhadap jumlah pelanggan dan kepuasan terhadap perjalanan untuk menjangkau pelanggan.	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10
3. Orientasi Pelanggan (Keillor <i>et. al.</i> , 2000 dan Boles <i>et. al.</i> , 2001)	Orientasi kepada pelanggan menunjuk pada kemampuan tenaga penjual dalam menerapkan konsep pemasaran yaitu dengan berusaha membantu pelanggan dalam membuat suatu keputusan dimana keputusan yang diambil tersebut diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Tiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah memberikan informasi, memberikan penawaran terbaik dan memecahkan masalah pelanggan.	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10

<p>4. Perilaku Tenaga Penjual (Baldauf <i>et. al.</i> (2001)</p> <p>Tabel 2.5. lanjutan</p>	<p>Perilaku tenaga penjual mengindikasikan bagaimana sebaiknya tenaga penjual melakukan berbagai aktifitas nakan tanggung annya.</p>	<p>Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10</p>
<p>5. Kinerja Tenaga Penjual (Sujan <i>et. al.</i>, 1994; Baldauf <i>et. al.</i>, 2001)</p>	<p>Kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri, yaitu berdasar perilaku dan hasil yang diperoleh tenaga penjual. Indikator yang digunakan dalam pengukuran yaitu : mencapai target yang ditetapkan, kemampuan meningkatkan macam produk yang terjual dan kemampuan menambah jumlah konsumen.</p>	<p>Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10</p>

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan diskripsi yang menganalisis sebuah pengembangan model penelitian tentang pengaruh sistem kontrol, kepuasan terhadap desain wilayah penjualan dan orientasi pelanggan terhadap perilaku tenaga penjual dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar memperoleh hasil yang akurat. Bahasan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, serta metode pengumpulan data dan teknik analisa data.

3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yang merupakan jenis data yang berupa sikap, pengalaman, opini atau karakteristik dari seseorang/sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian.

Data penelitian yang digunakan lebih banyak pada jenis data primer selain data sekunder. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli. Data primer berupa opini subyek yang diteliti (responden) berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner yang diajukan, hasil observasi terhadap obyek penelitian, dan hasil pengujian. Data sekunder merupakan data yang tidak diperoleh langsung atau bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti.

Di dalam penelitian ini terdapat 15 indikator yang menjadi data primer yang terdiri atas sistem kontrol (3 data), kepuasan terhadap desain wilayah penjualan (3 data), orientasi pelanggan (3 data), perilaku tenaga penjual (3 data), dan kinerja tenaga penjual (3 data). Jenis data empiris ini didapat langsung dari penyebaran kuesioner kepada para tenaga penjual perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah.

Data sekunder merupakan jenis data yang dapat di peroleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu maupun data dokumen yang diperlukan untuk menyusun penelitian ini. Data sekunder misalnya antara lain adalah data perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak yang terdapat di Jawa Tengah yang diperoleh dari Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Deperindag).

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 1996), populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan (Anderson dalam Arikunto, 1996). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Populasi dalam penelitian ini

adalah para tenaga penjual pada 26 perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah yang berjumlah 117 tenaga penjual.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Sugiyono, 1999). Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hair dkk. (1995) dalam Ferdinand (2002) bahwa jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM adalah 100-200 orang responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* atau secara tidak acak, yaitu pemilihan sampel berdasarkan ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri/sifat populasi sebelumnya (Umar, 1996). Alasan penggunaan teknik sampling ini adalah karena ada kriteria khusus bagi responden penelitian, yaitu tenaga penjualan yang sudah bekerja minimal 1 tahun, karena dianggap sudah berpengalaman dan mempunyai pengetahuan teknis terhadap produk-produk yang dijual. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 103 tenaga penjual.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner dalam proses pengumpulan data. Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi (Soeratno dan Arsyad (1999, p. 96). Kuesioner atau daftar pertanyaan telah disiapkan peneliti

untuk dijawab oleh responden melalui pertanyaan-pertanyaan tertutup (alternatif jawaban telah disiapkan oleh peneliti) dan pertanyaan terbuka untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala likert yaitu dengan menggunakan skala 1-10 untuk memperoleh data yang bersifat ordinal dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban tidak pernah atau selalu

Tidak pernah

Selalu

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

Skala ini dipakai karena penilaian 1 sampai dengan 10 merupakan kebiasaan responden di Indonesia dalam menilai sesuatu.

3.4. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyerderhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam

penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Structural Equation Model* yang dioperasikan melalui program AMOS. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk Uji indikator yang membentuk variabel-variabel penelitian, yaitu sistem kontrol, desain wilayah penjualan, orientasi pelanggan, perilaku tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual.

b. *Regression Weight*

Regression Weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel sistem kontrol, kepuasan desain wilayah dan orientasi pelanggan berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjualan sebagai mediasi terhadap kinerja tenaga penjualan. Pada penelitian ini *regressi on weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3 dan H4.

Menurut Ferdinand (2000), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan pemodelan SEM atau *Structural Equation Model*. Sebuah pemodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujuakn untuk

mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor. Untuk membuat pemodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

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

3.4.1. Mengembangkan model berdasarkan teori

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui sebuah pustaka guna mendapat justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model akan tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

SEM berdasarkan pada hubungan sebab-akibat (*causal*), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain. Pada penelitian ini ada beberapa variabel

untuk mengukur faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

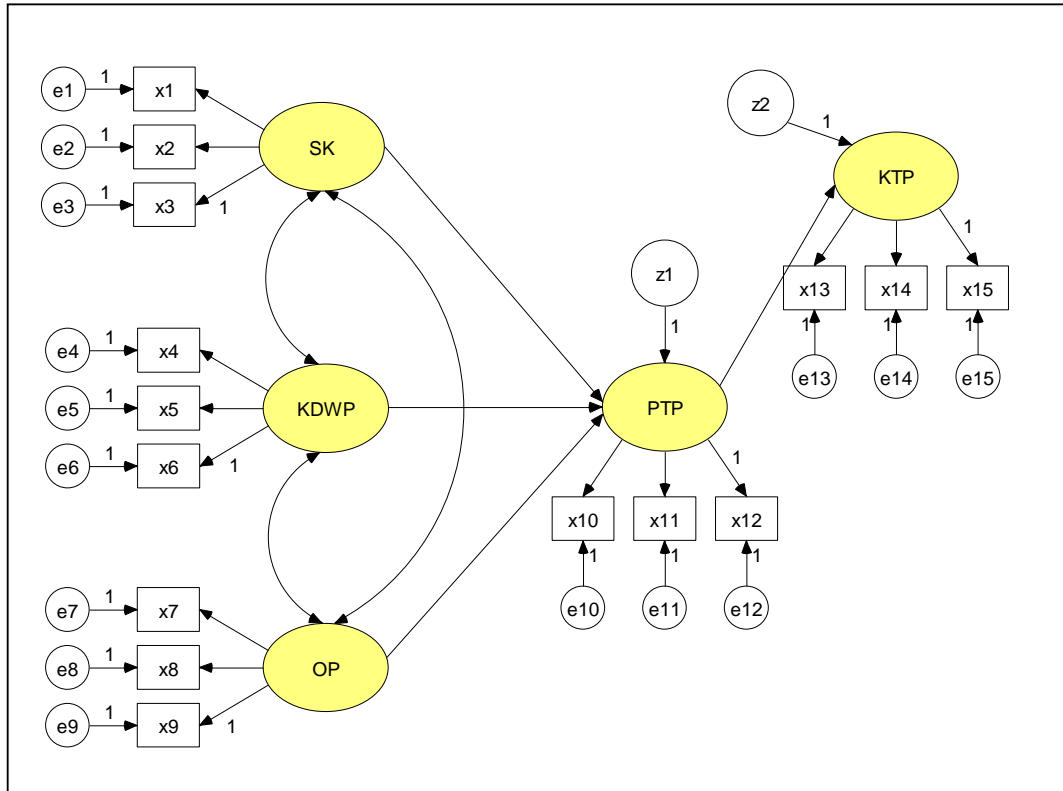
3.4.2. Pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ferdinand, 2002), yaitu :

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga *source variables* atau variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1.
Diagram Alur Penelitian Model



Tabel 3.1.
Dimensi-dimensi dari Variabel serta Pengukurannya

Variabel	Dimensi	Pengukuran
1. Sistem Kontrol (SK)	X1 = Memonitor X2 = Membimbing X3 = Memberikan umpan balik	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10
2. Kepuasan Desain Wilayah Penjualan (KDWP)	X4 = Kepuasan terhadap cakupan wilayah X5 = Kepuasan terhadap jumlah pelanggan X6 = Kepuasan terhadap perjalanan untuk menjangkau pelanggan	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10

Tabel 3.1. lanjutan

3. Orientasi Pelanggan (OP)	X7 = Memberikan informasi X8 = Memberikan penawaran terbaik X9 = Memecahkan masalah pelanggan	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10
4. Perilaku Tenaga Penjualan (PTP)	X10 = Melakukan presentasi yang efektif X11 = Membangun hubungan yang efektif X12 = Mempertahankan pelanggan	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10
5. Kinerja Tenaga Penjual (KTP)	X13 = Mencapai target penjualan X14 = Meningkatkan macam produk yang terjual X15 = Menambah jumlah konsumen	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10

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

Pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengbah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan

$\text{pedoman variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$
--

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran, dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

Tabel 3.2.
Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural	
Perilaku Tenaga Penjual	= β_1 Sistem kontrol + β_2 Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan + β_3 Orientasi pelanggan + δ_1
Kinerja Tenaga Penjual	= γ Perilaku tenaga penjual + δ_2

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

Tabel 3.3.
Model Pengukuran Variabel Eksogen

Konsep Eksogen (Model Pengukuran)	
X1	= λ_1 memonitor + ϵ_1
X2	= λ_2 membimbing + ϵ_2
X3	= λ_3 memberikan umpan balik + ϵ_3
X4	= λ_4 kepuasan terhadap cakupan wilayah + ϵ_4
X5	= λ_5 kepuasan terhadap jumlah pelanggan + ϵ_5
X6	= λ_6 kepuasan terhadap perjalanan untuk menjangkau pelanggan + ϵ_6
X7	= λ_7 memberikan informasi + ϵ_7
X8	= λ_8 memberikan penawaran terbaik + ϵ_8
X9	= λ_9 memecahkan masalah pelanggan + ϵ_9

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

Tabel 3.4.
Model Pengukuran Variabel Endogen

Konsep Endogen (Model Pengukuran)	
X10	= λ_{10} melakukan presentasi yang efektif + ϵ_{10}
X11	= λ_{11} membangun hubungan yang efektif + ϵ_{11}
X12	= λ_{12} mempertahankan pelanggan + ϵ_{12}
X13	= λ_{13} mencapai target penjualan + ϵ_{13}
X14	= λ_{14} meningkatkan macam produk yang terjual + ϵ_{14}
X15	= λ_{15} menambah jumlah konsumen + ϵ_{15}

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

3.4.4. Pemilihan matriks input dan tehnik estimasi atas model yang dibangun

Pada penelitian ini, Hair dkk. (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians kovarians pada saat pengujian teori sebab varians atau kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi, dimana dalam matriks korelasi tentang yang umum berlaku adalah 0 sampai dengan ± 1 .

Ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200 karena ukuran sampel akan menghasilkan dasar estimasi kesalahan sampling. Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah program AMOS dengan menggunakan teknik *maximum likelihood estimation*.

3.4.5. Menilai problem identifikasi.

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan pada software AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor komputer tentang kemungkinan penyebabnya.

Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah dengan memperbanyak *constraint* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

3.4.6. Evaluasi kriteria Goodness-of-fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap kriteria Goodness-of-fit. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Untuk memenuhi asumsi-asumsi dalam SEM maka dilakukan uji berikut :

a) Uji Normalitas dan Linearitas

Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga dapat diolah lebih lanjut untuk permodelan SEM. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode-metode statistik (Ferdinand, 2002).

b) Uji *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

c) Uji *Multicollinearity dan Singularity*

Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinearitas/singularitas.

Setelah asumsi-asumsi SEM dilihat, maka selanjutnya adalah menentukan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model yaitu melalui :

1) Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Dalam SEM beberapa indeks kesesuaian dan cut-off value yang dapat digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak, antara lain adalah :

a. *Chi-square Statistic*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diuji akan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah atau kecil dan tidak signifikanlah yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,10$ (Ferdinand, 2002).

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

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close of fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne, 1993 dala Ferdinand, 2000).

c. *Goodness-of-fit Index (GFI)*

Indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terstimasikan. GFI adalah sebuah ukuran non statistikal yang

mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*".

d. *adjusted Goodness-of-fit Index* (AGFI)

Direkomendasikan apabila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair dkk., 1995). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*) sedangkan besaran nilai antara -,9 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup (*adequate fit*) (Hulland dkk., 1996).

e. CMIN/DF

CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, x^2 dibagi DF-nya, disebut x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dan acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

f. *Tucker Lewis Index* (TLI)

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a verry good fit* (Arbuckle, 1997).

g. *Comparative Fit Index* (CFI)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi

(*a very good fit*) (Arbucklej, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah sebesar $CFI \geq 0,95$.

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam Tabel 3.5.

Tabel 3.5.
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(*Goodness-of-fit-Index*)

Goodness of fit index	Cut of value diharapkan kecil
Chi square	Diharapkan kecil
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\geq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\geq 0,08$

Sumber : Ferdinand (2000)

2) Uji Reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji, evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran *composite reliability*

serta *variance extracted* dari masing-masing konstruk. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Artinya bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori maka nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam eksploratori. Validitas menyangkut tingkat yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur.

3.4.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 5%. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory factor analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *full model of Structural Equation Model* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis diatas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, pemilihan matriks input dan teknik estimasi menjadi awal dari pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis atas hipotesis penelitian yang diajukan.

4.1. Deskripsi Sampel

Penelitian ini mengambil objek yaitu para tenaga penjualan yang bergerak di bidang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah. Sampel yang diambil sebanyak 103 orang tenaga penjual. Para tenaga penjualan dipilih dan dijadikan sampel dengan kriteria tenaga penjualan yang telah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah

data pada semua indikator (X1-X15) lengkap sesuai dengan jumlah responden. Jawaban responden mempunyai nilai minimum 1 dan maksimum 10 pada semua indikator. Dengan demikian semua jawaban atas kuesioner terpenuhi dan data dapat digunakan (lihat Tabel 4.1.).

Tabel 4.1.
Descriptive Statistic

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	103	1.00	10.00	6.9417	2.1910
X2	103	1.00	10.00	6.3107	2.3307
X3	103	1.00	10.00	5.8252	2.2071
X4	103	1.00	10.00	6.3786	2.0869
X5	103	2.00	9.00	5.9806	1.8256
X6	103	2.00	10.00	6.4563	2.0329
X7	103	1.00	10.00	5.6505	2.0084
X8	103	2.00	10.00	6.9709	2.0602
X9	103	1.00	10.00	5.9515	1.9673
X10	103	2.00	10.00	7.1748	2.2467
X11	103	1.00	10.00	6.3010	2.2397
X12	103	1.00	10.00	6.6117	2.2062
X13	103	1.00	10.00	6.5534	1.9987
X14	103	1.00	10.00	5.9417	2.1865
X15	103	1.00	10.00	5.4757	2.1137
Valid N (listwise)	103				

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.30):

4.2.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruksi-konstruksi dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

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

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 5. Tampilan model teoritis tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III.

4.2.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah dijelaskan pada Tabel 3.2, Tabel 3.3 dan Tabel 3.4 pada Bab III.

4.2.4. Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam

Tabel 4.2. Sampel yang digunakan adalah 103 orang tenaga penjual yang bergerak di bidang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah.

Tabel 4.2.
Sample Covariances - Estimates

	x13	x14	x15	x10	x11	x12	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x13	3.96	3.75	3.70	3.30	3.21	3.04	2.27	2.31	2.19	2.13	1.73	1.92	2.70	2.90	2.66
x14	3.75	4.73	3.82	3.41	3.31	3.15	2.35	2.39	2.26	2.20	1.79	1.98	2.792	2.99	2.75
x15	3.70	3.82	4.42	3.37	3.27	3.11	2.32	2.36	2.24	2.17	1.76	1.96	2.76	2.96	2.71
x10	3.30	3.41	3.37	4.99	4.61	4.38	3.26	3.32	3.15	3.06	2.48	2.76	3.88	4.17	3.82
x11	3.21	3.31	3.27	4.61	4.97	4.25	3.17	3.23	3.06	2.97	2.41	2.68	3.77	4.05	3.71
x12	3.04	3.15	3.11	4.38	4.25	4.82	3.01	3.06	2.90	2.82	2.29	2.54	3.58	3.85	3.52
x7	2.27	2.35	2.32	3.26	3.17	3.01	3.99	3.44	3.26	2.00	1.63	1.80	2.51	2.70	2.47
x8	2.31	2.39	2.36	3.32	3.23	3.06	3.44	4.20	3.32	2.04	1.66	1.84	2.56	2.74	2.51
x9	2.19	2.26	2.24	3.15	3.06	2.90	3.26	3.32	3.83	1.93	1.57	1.74	2.42	2.60	2.38
x4	2.13	2.20	2.17	3.06	2.97	2.82	2.00	2.04	1.93	4.31	3.16	3.50	2.29	2.46	2.25
x5	1.73	1.79	1.76	2.48	2.41	2.29	1.63	1.66	1.57	3.16	3.30	2.84	1.86	1.99	1.83
x6	1.92	1.98	1.96	2.76	2.68	2.54	1.80	1.84	1.74	3.50	2.84	4.09	2.06	2.22	2.03
x1	2.70	2.79	2.76	3.88	3.77	3.58	2.51	2.56	2.42	2.29	1.86	2.06	4.75	4.43	4.05
x2	2.90	2.99	2.96	4.17	4.05	3.85	2.70	2.74	2.60	2.46	1.99	2.22	4.43	5.38	4.35
x3	2.66	2.75	2.71	3.82	3.71	3.52	2.47	2.51	2.38	2.25	1.83	2.03	4.05	4.35	4.82

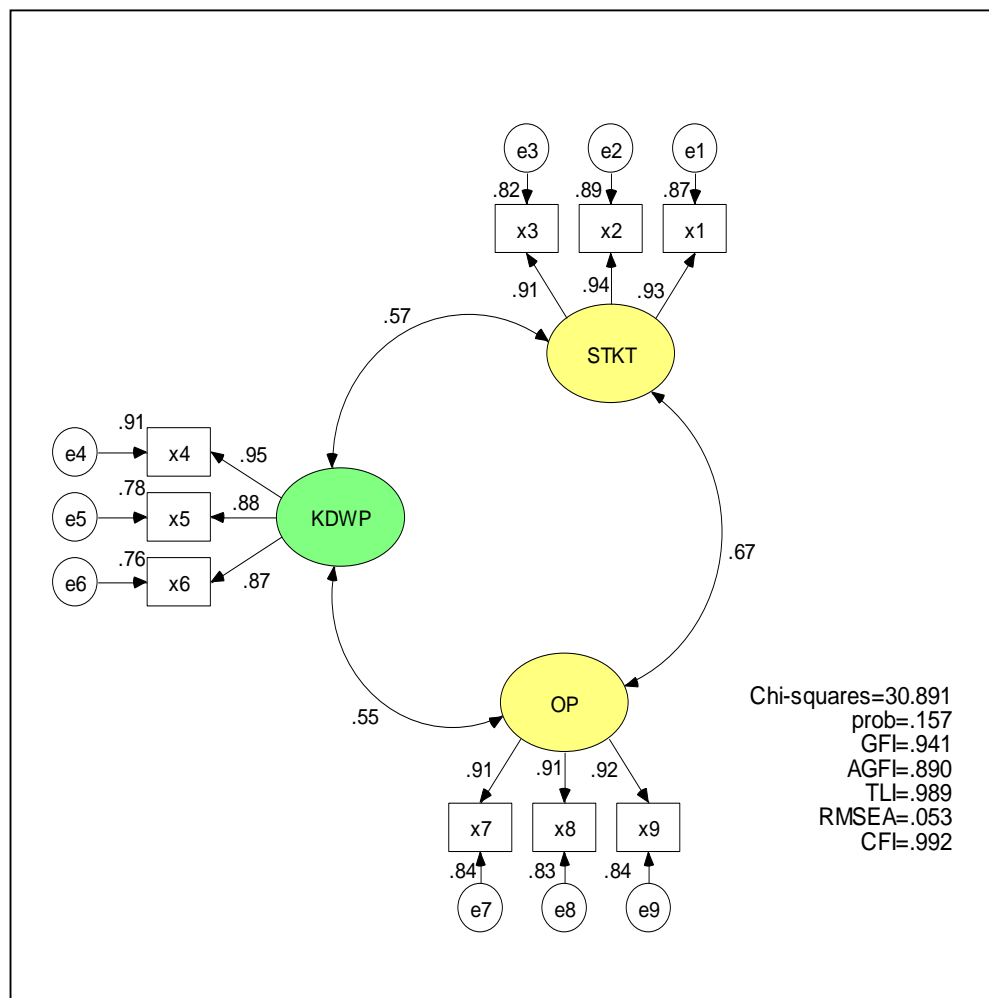
Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation model* yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model* melalui analisis *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand, 2000, p.128).

4.2.4.1. *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen disajikan seperti pada Gambar 4.1, Tabel 4.3, dan Tabel 4.4 sebagai berikut:

Gambar 4.1.
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen



Keterangan :

- SK : Sistem Kontrol
- KDWP : Kepuasan Desain Wilayah Penjualan
- OP : Orientasi Pelanggan

Tabel 4.3.
Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis*
Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil	30.891 df=24 ($\leq 42,979$)	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.157	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.053	Baik
GFI	≥ 0.90	0.941	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.890	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.989	Baik
CFI	≥ 0.95	0.992	Baik

Sumber : Hasil analisis data

Tabel 4.4
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen**

			Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
x3	<---	STKT	1.000	.907			
x2	<---	STKT	1.096	.941	.068	16.189	0.000
x1	<---	STKT	1.021	.932	.065	15.788	0.000
x6	<---	KDWP	1.000	.872			
x5	<---	KDWP	.911	.885	.073	12.439	0.000
x4	<---	KDWP	1.122	.953	.080	14.101	0.000
x9	<---	OP	1.000	.916			
x8	<---	OP	1.038	.908	.071	14.659	0.000
x7	<---	OP	1.019	.915	.069	14.749	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.157 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk eksogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.4 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

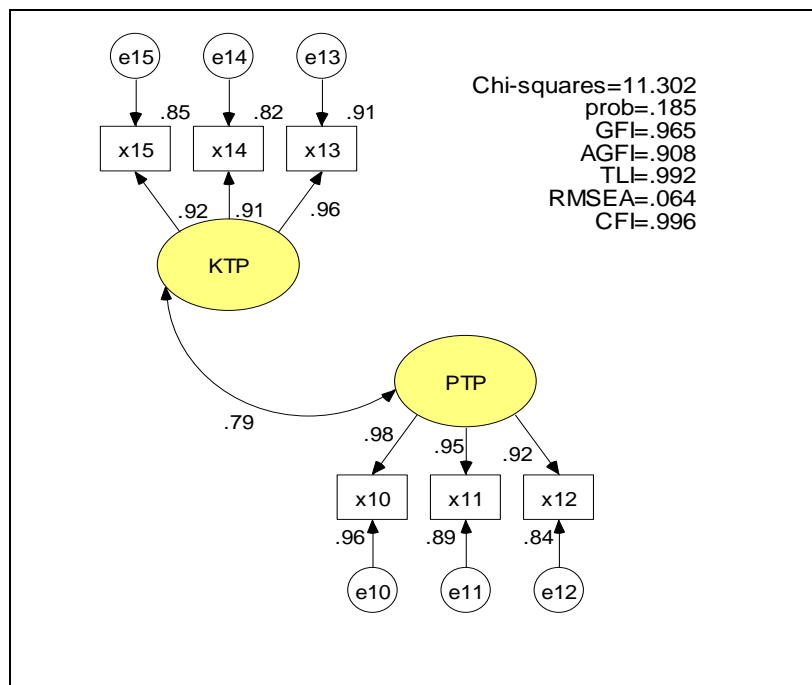
Berdasarkan Tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang

dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.2.4.2. *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen disajikan seperti pada Gambar 4.2, Tabel 4.5, dan Tabel 4.6 sebagai berikut:

Gambar 4.2
***Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen**



Keterangan :

KTP : Kinerja Tenaga Penjualan

PTP : Perilaku Tenaga Penjualan

Tabel 4.5
Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil	11.302 df=8 ($\leq 20,090$)	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.185	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.064	Baik
GFI	≥ 0.90	0.965	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.908	Baik
TLI	≥ 0.95	0.992	Baik
CFI	≥ 0.95	0.996	Baik

Sumber : Hasil analisis data

Tabel 4.6
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen**

			Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
x12	<---	PTP	1.000	.916			
x11	<---	PTP	1.047	.945	.059	17.726	0.000
x10	<---	PTP	1.087	.978	.054	19.953	0.000
x15	<---	KTP	1.000	.924			
x14	<---	KTP	1.013	.905	.065	15.634	0.000
x13	<---	KTP	.978	.956	.055	17.762	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.185 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.6 dan dengan melihat factor loading masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. *Critical Ratio* (CR) yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai factor loading lebih dari 0.40.

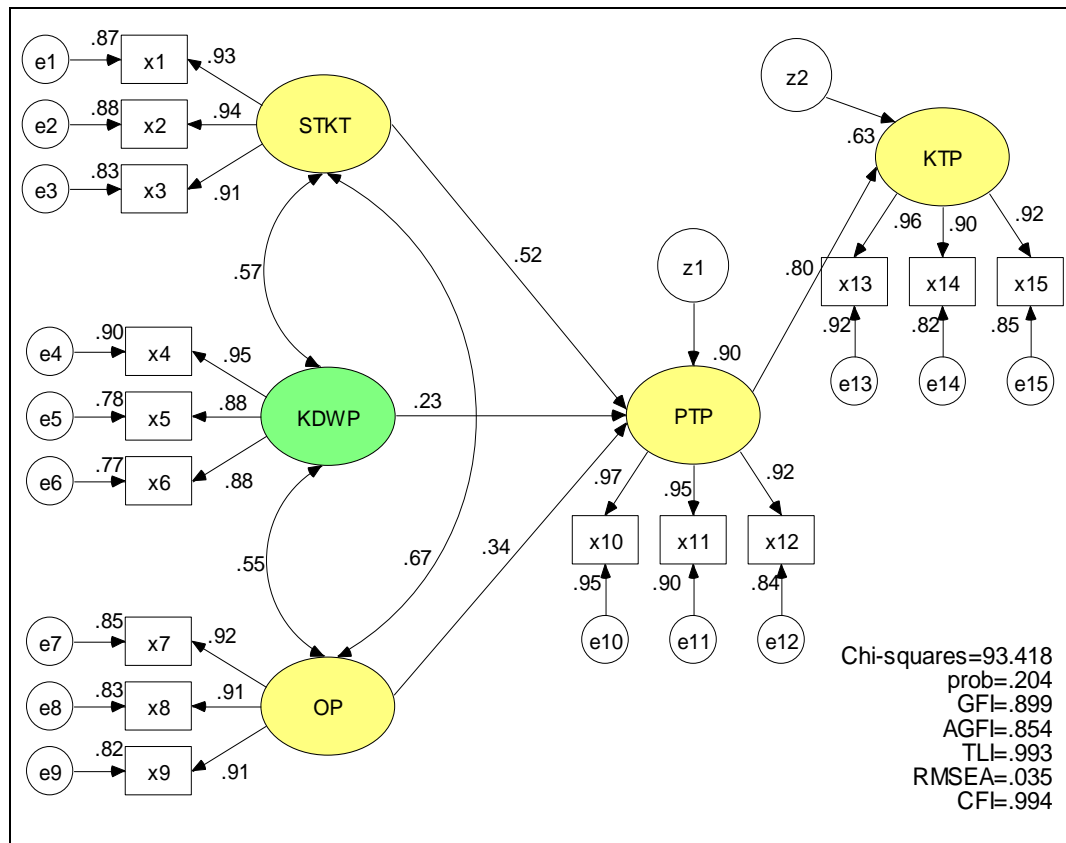
Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu factor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang

dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan dari Full Model SEM disajikan pada Gambar 4.3, Tabel 4.7, dan Tabel 4.8 sebagai berikut:

Gambar 4.3
Structural Equation Model



Keterangan :

- SK : Sistem Kontrol
- KDWP : Kepuasan Desain Wilayah Penjualan

- OP : Orientasi Pelanggan
 PTP : Perilaku Tenaga Penjual
 KTP : Kinerja Tenaga Penjual
 X1 : Memonitor
 X2 : Membimbing
 X3 : Memberikan umpan balik
 X4 : Kepuasan terhadap cakupan wilayah
 X5 : Kepuasan terhadap jumlah pelanggan
 X6 : Kepuasan terhadap perjalanan untuk menjangkau pelanggan
 X7 : Memberikan informasi
 X8 : Memberikan penawaran terbaik
 X9 : Memecahkan masalah pelanggan
 X10 : Melakukan presentasi yang efektif
 X11 : Membangun hubungan yang efektif
 X12 : Mempertahankan pelanggan
 X13 : Mencapai target penjualan
 X14 : Meningkatkan macam produk yang terjual
 X15 : Menambah jumlah konsumen

Tabel 4.7
Regression Weights Structural Equation Model

			Estimate	Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P
PTP	<---	SK	.523	.520	.069	7.585	0.000
PTP	<---	KDWP	.257	.227	.062	4.107	0.000
PTP	<---	OP	.385	.340	.072	5.326	0.000
KTP	<---	PTP	.769	.796	.077	10.052	0.000
x3	<---	SK	1.000	.909			
x2	<---	SK	1.093	.940	.066	16.471	0.000
x1	<---	SK	1.017	.933	.064	16.013	0.000
x6	<---	KDWP	1.000	.878			
x5	<---	KDWP	.901	.881	.072	12.466	0.000
x4	<---	KDWP	1.111	.950	.078	14.231	0.000
x9	<---	OP	1.000	.907			
x8	<---	OP	1.055	.913	.072	14.702	0.000
x7	<---	OP	1.036	.920	.070	14.864	0.000
x12	<---	PTP	1.000	.915			
x11	<---	PTP	1.053	.949	.059	17.935	0.000
x10	<---	PTP	1.084	.974	.055	19.846	0.000
x15	<---	KTP	1.000	.923			
x14	<---	KTP	1.013	.904	.065	15.569	0.000
x13	<---	KTP	.980	.957	.055	17.762	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Tabel 4.8
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model*

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil	93.418 df=83 (≤ 115.876)	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.204	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.035	Baik
GFI	≥ 0.90	0.899	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.854	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.993	Baik
CFI	≥ 0.95	0.994	Baik

Sumber : Hasil analisis data

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.204 yang sesuai syarat (≥ 0.05). Tingkat signifikansi terhadap Chi-Square model sebesar 93.418, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI dan GFI diterima secara marginal.

4.2.5. Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan analisis model penelitian ini diketahui bahwa *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

4.2.6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

4.2.6.1. Asumsi-asumsi SEM

4.2.6.1.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap estimated parameter. Model dalam penelitian ini mempunyai 15 parameter. Penelitian ini menggunakan 103 sampel tenaga penjualan obat dan makanan ternak di Jawa Tengah. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dinalisis lebih lanjut.

4.2.6.1.2. Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, outlier dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, outlier dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.49-51).

4.2.6.1.2.1. Outlier Univariate

Deteksi terhadap adanya outlier univariat dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut Z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (Z-score), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari Z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai Z-score ≥ 3.00 akan dikategorikan sebagai outliers (Ferdinand, 2000, p.94). Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	103	-2.71188	1.39582	-7.6E-16	1.0000000
Zscore(X2)	103	-2.27862	1.58296	-3.1E-16	1.0000000
Zscore(X3)	103	-2.18627	1.89155	-4.7E-16	1.0000000
Zscore(X4)	103	-2.57731	1.73527	-5.9E-16	1.0000000
Zscore(X5)	103	-2.18038	1.65390	-5.2E-16	1.0000000
Zscore(X6)	103	-2.19204	1.74313	1.65E-15	1.0000000
Zscore(X7)	103	-2.31557	2.16571	-4.8E-16	1.0000000
Zscore(X8)	103	-2.41286	1.47034	1.75E-16	1.0000000
Zscore(X9)	103	-2.51691	2.05795	-2.5E-16	1.0000000
Zscore(X10)	103	-2.30329	1.25752	-3.7E-16	1.0000000
Zscore(X11)	103	-2.36679	1.65155	2.67E-16	1.0000000
Zscore(X12)	103	-2.54358	1.53583	3.23E-16	1.0000000
Zscore(X13)	103	-2.77855	1.72445	-5.2E-16	1.0000000
Zscore(X14)	103	-2.26009	1.85603	-8.5E-16	1.0000000
Zscore(X15)	103	-2.11753	2.14050	-5.4E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	103				

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

Dari Tabel 4.9 tersebut di atas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai Z-score yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada outlier univariat.

4.2.6.1.2.2. Outlier Multivariate

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000, p.99).

Uji outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0.001$ dengan 15 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2 (15, 0.001) = 37.697$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki Mahalanobis Distance yang lebih besar dari 37.697 merupakan multivariate outliers. Dari analisis AMOS tidak diketemukan data yang mempunyai nilai lebih dari 37.697. Dengan demikian, tidak terdapat outlier multivariate.

4.2.6.1.3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001, p.83).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati skewness value dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis

dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya Critical Ratio (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10
Assessment of Normality

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x13	1.000	10.000	-.290	-1.201	-.471	-.975
x14	1.000	10.000	-.157	-.651	-.871	-1.805
x15	1.000	10.000	-.169	-.702	-.401	-.830
x10	2.000	10.000	-.558	-2.313	-.717	-1.484
x11	1.000	10.000	-.528	-2.186	-.524	-1.085
x12	1.000	10.000	-.282	-1.169	-.426	-.883
x7	1.000	10.000	-.163	-.676	-.755	-1.564
x8	2.000	10.000	-.258	-1.070	-.839	-1.738
x9	1.000	10.000	-.297	-1.230	-.670	-1.388
x4	1.000	10.000	-.244	-1.011	-.121	-.251
x5	2.000	9.000	-.224	-.927	-.654	-1.355
x6	2.000	10.000	-.190	-.786	-.758	-1.571
x1	1.000	10.000	-.577	-2.392	-.020	-.042
x2	1.000	10.000	-.449	-1.862	-.339	-.702
x3	1.000	10.000	-.459	-1.902	-.282	-.584
Multivariate					8.634	1.940

Dari tabel 4.10 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian data tersebut normal.

4.2.6.1.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000, p.105). Dari Text Output yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 2.1162e + 001

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

4.2.6.2. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	Diharapkan kecil	93.418 df=83 (≤ 115.876)	Baik
Significance Probability	≥ 0.05	0.204	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.035	Baik
GFI	≥ 0.90	0.899	Marginal

AGFI	0.99	0.954	Minimal
Tabel 4.11			
Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index			

Sumber : Hasil analisis data

Tabel 4.11 tersebut menunjukkan bahwa dari 7 kriteria, 5 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

4.2.7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai Standardized Residual yang diperkenankan. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% (Ferdinand, 2000, p.62). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

	x13	x14	x15	x10	x11	x12	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x13	.00	-.01	-.06	.15	.18	.12	.43	.29	.39	.32	.23	.78	.73	.46	-.15
x14	-.01	.00	.15	-.48	-.39	-.47	-.35	-1.15	-.82	.07	-.14	.16	.27	.15	-.17
x15	-.06	.15	.00	-.17	.03	.08	.11	-.13	.07	-.16	-.27	.28	.40	.21	-.30
x10	.15	-.48	-.17	.00	.00	.05	.14	.01	.15	-.28	-.26	.58	-.03	-.05	-.14
x11	.18	<u>-.39</u>	.03	.00	.00	-.06	.11	-.18	.03	-.10	-.18	.73	.04	.06	.04
x12	.12	-.47	.08	.05	-.06	.00	-.35	-.45	-.21	-.05	-.10	.89	.13	.03	.00
x7	.43	-.35	.11	.14	.11	-.35	.00	.01	-.04	-.38	-.20	.59	.12	.10	-.21
x8	.29	-1.15	-.13	.01	-.18	-.45	.01	.00	.03	-.41	-.54	.24	.01	-.33	-.73
x9	.39	-.82	.07	.15	.03	-.21	-.04	.03	.00	.26	.61	.91	.44	.54	-.24

x4	.37	.07	-.16	-.28	-.10	-.05	-.38	-.41	.26	.00	.00	-.03	-.19	-.16	-.24
x5															.16
x6															.39
x1															.01
x2	.46	.15	.21	-.05	.06	.03	.10	-.33	.54	-.16	-.07	.36	-.02	.00	.02
x3	-.15	-.17	-.30	-.14	.04	.00	-.21	-.73	-.24	-.24	.16	.39	.01	.02	.00

Tabel 4.12

Standardized Residual Covariances

Sumber : Data primer yang diolah (2006)

4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

4.3.1. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p. 60):

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

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000, p.60).

Hasil standard loading data :

Sistem kontrol = 0.931 + 0.940 + 0.909 = 2.780

Kepuasan Desain Wilayah	= 0.950 + 0.881 + 0.878	= 2.709
Orientasi pelanggan	= 0.920 + 0.913 + 0.907	= 2.740
Perilaku tenaga penjual	= 0.974 + 0.949 + 0.915	= 2.838
Kinerja tenaga penjual	= 0.957 + 0.904 + 0.923	= 2.784

Hasil measurement error data :

Sistem kontrol	= 0.133 + 0.116 + 0.174	= 0.423
Kepuasan desain wilayah	= 0.098 + 0.224 + 0.229	= 0.551
Orientasi pelanggan	= 0.154 + 0.166 + 0.177	= 0.497
Perilaku tenaga penjual	= 0.051 + 0.099 + 0.163	= 0.313
Kinerja tenaga penjual	= 0.084 + 0.183 + 0.148	= 0.415

Perhitungan reliabilitas data :

Sistem kontrol	= $\frac{2.78^2}{2.78^2 + 0.423}$	= 0.948
Kepuasan desain wilayah	= $\frac{2.709^2}{2.709^2 + 0.551}$	= 0.930
Orientasi pelanggan	= $\frac{2.740^2}{2.740^2 + 0.497}$	= 0.938
Perilaku tenaga penjual	= $\frac{2.838^2}{2.838^2 + 0.313}$	= 0.963
Kinerja tenaga penjual	= $\frac{2.784^2}{2.784^2 + 0.415}$	= 0.949

Dari pengukuran reliabilitas data diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.3.2. Variance Extract

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.61) :

$$\text{Variance extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$

Hasil square standardized loading data :

Sistem kontrol	=	$0.931^2 + 0.940^2 + 0.909^2$	=	2.577
Kepuasan desain wilayah	=	$0.950^2 + 0.881^2 + 0.878^2$	=	2.450
Orientasi pelanggan	=	$0.920^2 + 0.913^2 + 0.902^2$	=	2.503
Perilaku tenaga penjual	=	$0.974^2 + 0.949^2 + 0.915^2$	=	2.687
Kinerja tenaga penjual	=	$0.957^2 + 0.904^2 + 0.923^2$	=	2.585

Perhitungan variance extract data :

$$\text{Sistem kontrol} = \frac{2.577}{2.577 + 0.423} = 0.859$$

$$\text{Kepuasan desain wilayah} = \frac{2.450}{2.450 + 0.551} = 0.816$$

	$\frac{2.503}{2.503 + 0.497}$	S.E.	C.R.	P	Label
--	-------------------------------	------	------	---	-------

$$\text{Orientasi pelanggan} = \quad = 0.834$$

$$\text{Perilaku tenaga penjual} = \frac{2.687}{2.687 + 0.313} = 0.896$$

$$\text{Kinerja tenaga penjual} = \frac{2.585}{2.585 + 0.415} = 0.862$$

Dari pengukuran variance extract data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai variance extract semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.4. Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 4 hipotesis yang diajukan. Tabel 4.13 pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13
Estimasi Parameter Regression Weights

Perilaku Tenaga Penjual	<---	Sistem Kontrol	.523	.069	7.585	0.000	H1
Perilaku Tenaga Penjual	<---	Kepuasan Desain Wilayah Penjualan	.257	.062	4.107	0.000	H2
Perilaku Tenaga Penjual	<---	Orientasi Pelanggan	.385	.072	5.326	0.000	H3
Kinerja Tenaga Penjual	<---	Perilaku Tenaga Penjual	.769	.077	10.052	0.000	H4

Sumber : Hasil analisis data

Hipotesis 1 : Semakin baik sistem kontrol terhadap tenaga penjual maka semakin baik perilaku tenaga penjual

Dari Tabel 4.13 tersebut terlihat bahwa hubungan sistem kontrol dengan perilaku tenaga penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 7.585 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 2 : Semakin tinggi kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan maka semakin baik perilaku tenaga penjual

Dari Tabel 4.13 tersebut terlihat bahwa hubungan kepuasan desain wilayah dengan perilaku tenaga penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 4.107 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

**Hipotesis 3 : Semakin baik orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan
maka semakin baik perilaku tenaga penjual**

Dari Tabel 4.13 tersebut terlihat bahwa hubungan orientasi pelanggan dengan perilaku tenaga penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 5.326 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

**Hipotesis 4 : Semakin baik perilaku tenaga penjual maka semakin tinggi
kinerja tenaga penjual**

Dari Tabel 4.13 tersebut terlihat bahwa hubungan perilaku tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 10.052 yang memenuhi syarat yaitu > 2.00 dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu < 0.05 . Dengan demikian H4 pada penelitian ini dapat diterima.

**Tabel 4.14
Ringkasan Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hasil Uji
-----------	-----------

H1	Semakin baik sistem kontrol terhadap tenaga penjual maka semakin baik perilaku tenaga penjual	Diterima
H2	Semakin tinggi kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan maka semakin baik perilaku tenaga penjual	Diterima
H3	Semakin baik orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin baik perilaku tenaga penjual	Diterima
H4	Semakin baik perilaku tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual	Diterima

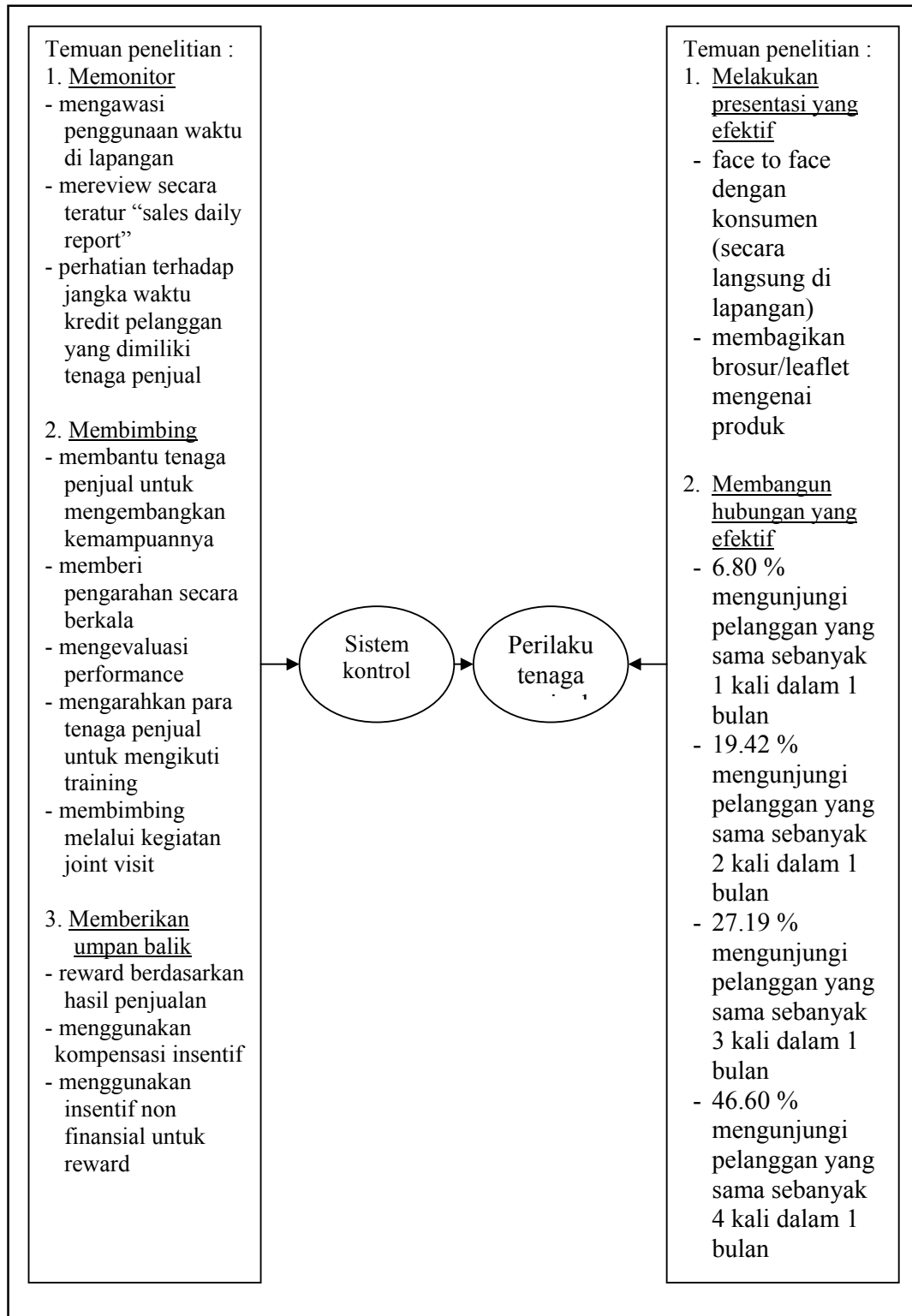
4.5. Analisis Kualitatif

4.5.1. Sistem Kontrol dan Perilaku Tenaga Penjual

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh temuan penelitian sebagai berikut :

1. Melalui kegiatan memonitor, manajer dapat memfokuskan perhatiannya kepada tenaga penjual sehingga tenaga penjual dapat berperilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan yaitu dengan melakukan presentasi yang efektif sehingga pelanggan tertarik untuk membeli produk yang ditawarkan, membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan melalui kunjungan rutin yang pada akhirnya dapat mempertahankan pelanggan.

Gambar 4.4
Analisis Kualitatif Sistem Kontrol dan Perilaku Tenaga Penjual



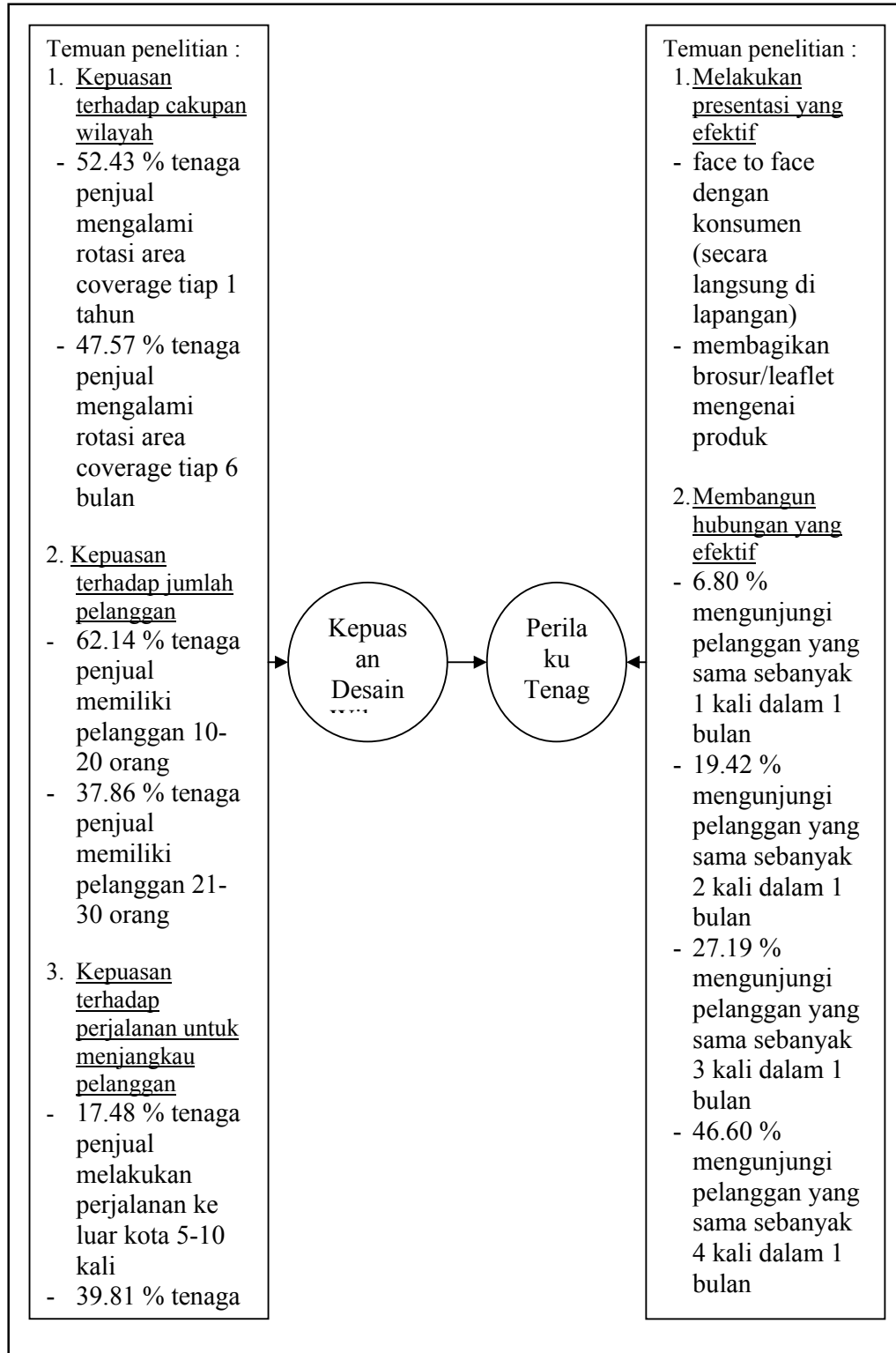
2. Melalui kegiatan membimbing, yaitu dengan membantu tenaga penjual dalam mengembangkan kemampuannya, memberi pengarahan secara berkala, mengevaluasi performance secara bersama-sama, mengarahkan tenaga penjual untuk mengikuti training dan membimbing melalui kegiatan joint visit diharapkan dapat memperbaiki perilaku tenaga penjual dalam melakukan presentasi yang efektif, membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dan mempertahankan pelanggan.
3. Dengan memberikan umpan balik (*feed back*) maka akan memotivasi para tenaga penjual untuk berperilaku lebih baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga penjual.

4.5.2. Kepuasan Desain Wilayah Penjualan dan Perilaku Tenaga Penjual

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh temuan penelitian sebagai berikut :

1. Kepuasan tenaga penjual terhadap cakupan wilayahnya akan memotivasi tenaga penjual untuk berperilaku lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa 52.43 % tenaga penjual mengalami rotasi *area coverage* tiap 1 tahun sekali dan 47.57 % tenaga penjual mengalami rotasi tiap 6 bulan sekali. Rotasi *area coverage* ini dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada tenaga penjual agar berpeforma lebih baik.

Gambar 4.5
Analisis Kualitatif Kepuasan Desain Wilayah Penjualan dan Perilaku
Tenaga Penjual

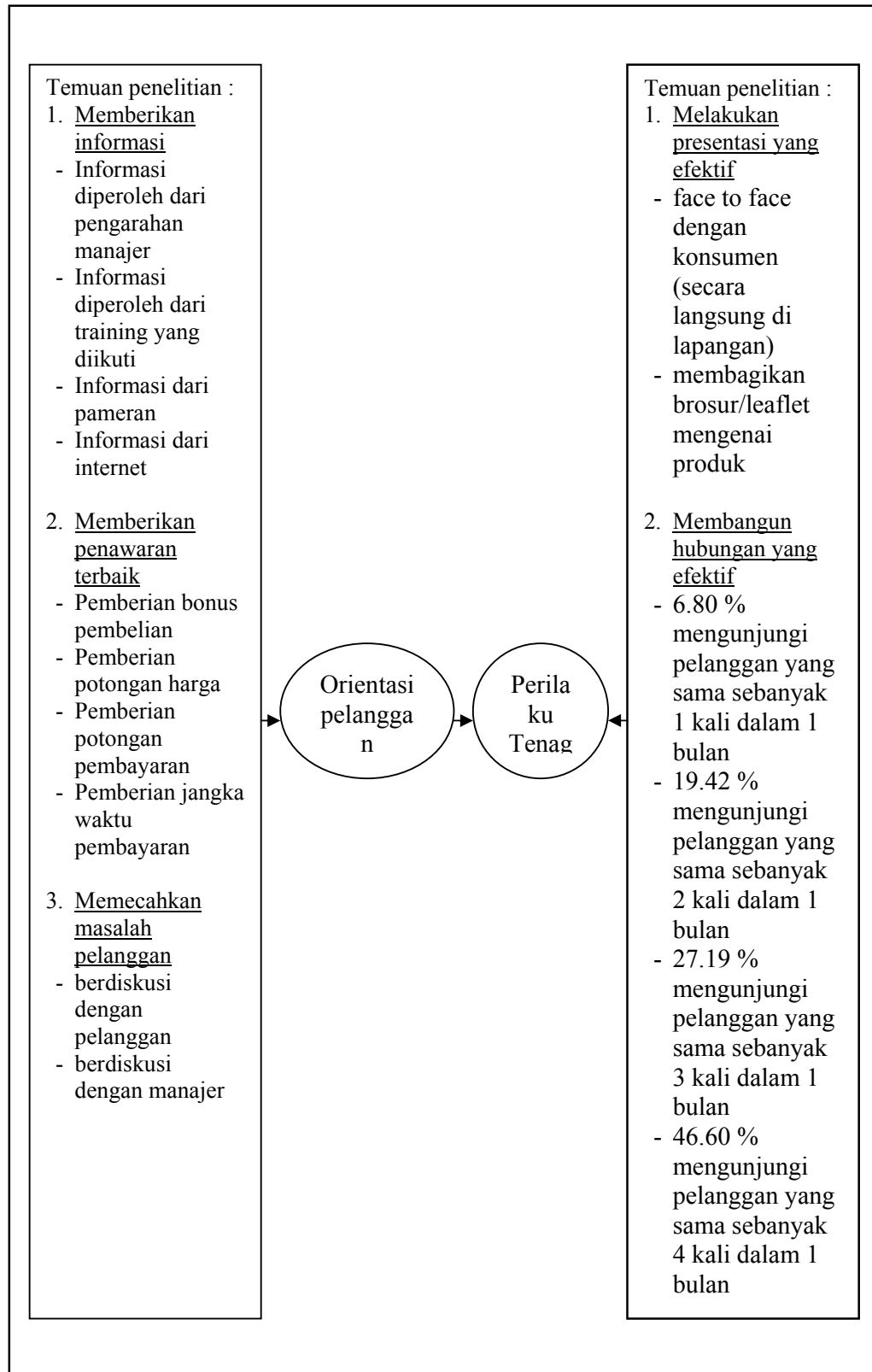


2. Tenaga penjual yang puas terhadap beban jumlah pelanggan yang dipertanggung jawabkan kepadanya akan mendorong/memotivasi tenaga penjual untuk berperilaku lebih baik, yang ditunjukkan dengan seringnya tenaga penjual mengunjungi pelanggan untuk membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa 62.14 % tenaga penjual memiliki pelanggan berjumlah 10-20 orang dan 37.86 % tenaga penjual memiliki pelanggan berjumlah 21-30 orang.
3. Semakin puas tenaga penjualan terhadap perjalanan yang harus ditempuh untuk menjangkau pelanggan maka perilaku tenaga penjualan akan semakin baik, yang ditunjukkan dengan seringnya tenaga penjual mengunjungi pelanggan untuk membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Tenaga penjual pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak sering bepergian ke luar kota untuk mengunjungi pelanggannya. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kebanyakan tenaga penjual (39.81%) melakukan perjalanan ke luar kota sebanyak 11-15 kali.

4.5.3. Orientasi Pelanggan dan Perilaku Tenaga Penjual

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh temuan penelitian sebagai berikut :

Gambar 4.6
Analisis Kualitatif Orientasi Pelanggan dan Perilaku Tenaga Penjual



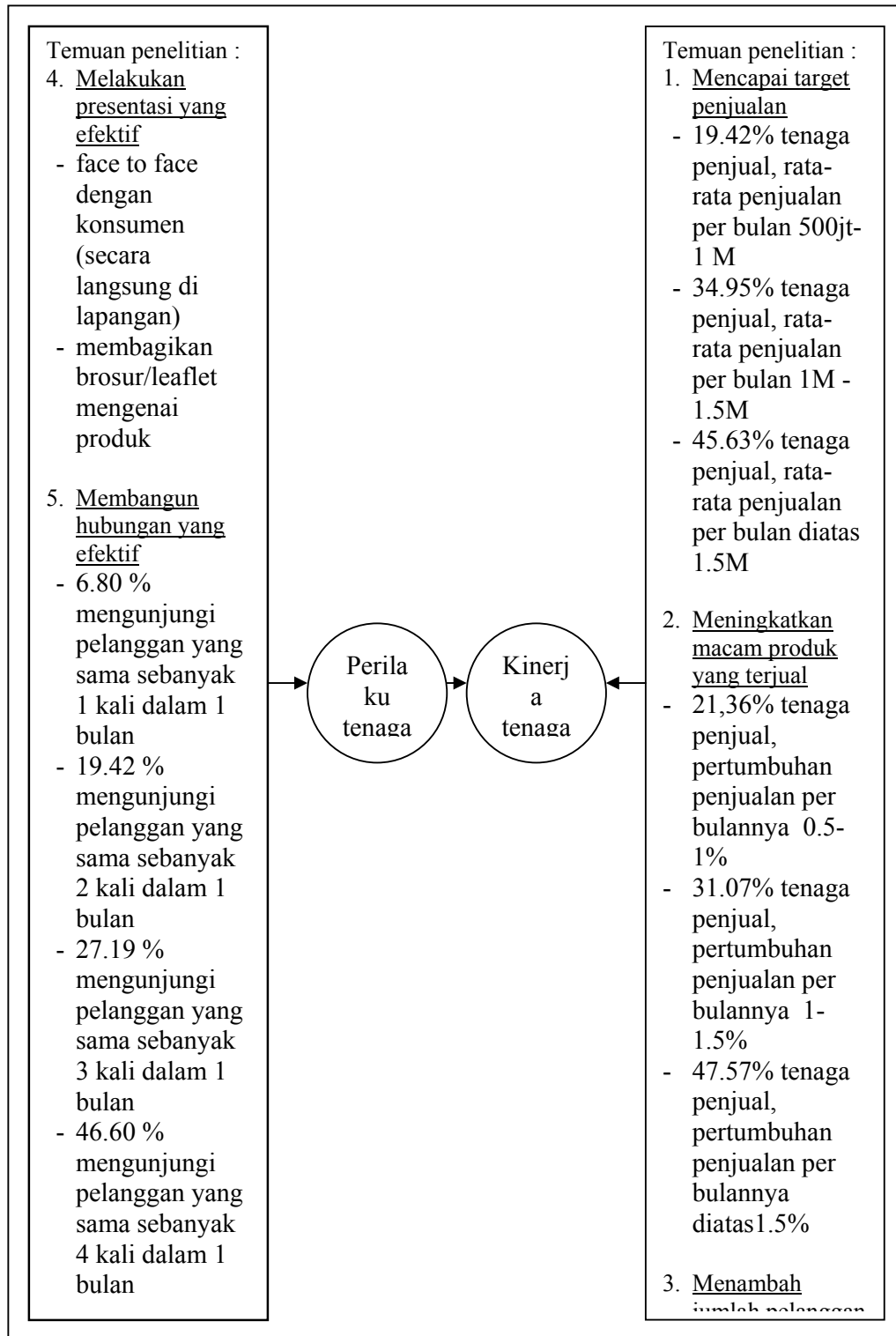
1. Tenaga penjual dalam memasarkan produk perusahaan harus memberikan informasi yang benar dan lengkap bagi kepentingan pelanggan. Oleh karena itu, tenaga penjual harus menguasai segala hal mengenai produk yang dipasarkan sehingga tenaga penjual dapat melakukan presentasi yang efektif. Berdasarkan hasil penelitian, para tenaga penjual mendapatkan informasi mengenai produk melalui beberapa cara, yaitu pengarahan dari manajer, dengan mengikuti training, melalui pameran dan internet.
2. Untuk dapat membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dan mempertahankan pelanggan, tenaga penjual harus memberikan penawaran terbaik atas produk sehingga pelanggan memperoleh manfaat terbaik. Dalam memberikan penawaran terbaik atas produk, diperlukan kebijakan-kebijakan perusahaan untuk membantu usaha tenaga penjual. Berdasarkan hasil penelitian, kebijakan-kebijakan yang dilakukan perusahaan untuk mendukung aktivitas tenaga penjual antara lain : pemberian bonus pembelian, pemberian potongan harga, pemberian potongan pembayaran, pemberian jangka waktu pembayaran.
3. Dalam membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan dan usaha untuk mempertahankan pelanggan, tenaga penjual harus membantu pelanggan dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Berdasarkan hasil penelitian, dalam memecahkan masalah pelanggan tenaga penjual melakukan beberapa cara, yaitu : berdiskusi dengan pelanggan tentang masalah dan solusi yang mungkin dapat dilakukan serta berdiskusi dengan manajer.

4.5.4. Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual

Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh temuan penelitian sebagai berikut :

1. Dengan melakukan presentasi yang efektif terbukti dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual, yang diukur melalui tercapainya target penjualan yang ditetapkan, meningkatkan macam produk yang terjual dan menambah jumlah konsumen. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa 45.63% tenaga penjual mencapai penjualan per bulan diatas 1.5 milyar, 47,57% tenaga penjual pertumbuhan penjualannya diatas 1.5% dan 52.43% tenaga penjual dapat menambah 2 pelanggan baru tiap bulan.
2. Usaha tenaga penjual dalam membangun hubungan yang efektif dengan pelanggan, yang ditunjukkan melalui seringnya mengunjungi pelanggan terbukti dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual yang diukur melalui tercapainya target penjualan yang ditetapkan, meningkatkan macam produk yang terjual dan menambah jumlah konsumen. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa 45.63% tenaga penjual mencapai penjualan per bulan diatas 1.5 milyar, 47,57% tenaga penjual pertumbuhan penjualannya diatas 1.5% dan 52.43% tenaga penjual dapat menambah 2 pelanggan baru tiap bulan.

Gambar 4.7
Analisis Kualitatif Perilaku Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual



3. Usaha tenaga penjual dalam mempertahankan pelanggan, yang ditunjukkan dengan membantu pelanggan dalam memecahkan masalah, memberi kemudahan-kemudahan bagi pelanggan dan menyediakan after sales service terbukti dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual yang diukur melalui tercapainya target penjualan yang ditetapkan, meningkatkan macam produk yang terjual dan menambah jumlah konsumen. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa 45.63% tenaga penjual mencapai penjualan per bulan diatas 1.5 milyar, 47,57% tenaga penjual pertumbuhan penjualannya diatas 1.5% dan 52.43% tenaga penjual dapat menambah 2 pelanggan baru tiap bulan.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian

Kesuksesan sebuah perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berkaitan dengan perilaku tenaga penjual dalam tujuannya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah. Variabel-variabel yang mendukung penelitian ini mengambil dari beberapa sumber jurnal, antara lain : Baker (2001); Baldauf *et. al.* (2001); Cravens *et. al.* (1993); Keillor *et. al.* (2000). Berdasarkan telaah pustaka dikembangkan empat hipotesis penelitian, yaitu (hipotesis 1) semakin baik sistem kontrol terhadap tenaga penjual maka semakin baik perilaku tenaga penjual, (hipotesis 2) semakin tinggi kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan maka semakin baik perilaku tenaga penjual, (hipotesis 3) semakin baik orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin baik perilaku tenaga penjual, (hipotesis 4) semakin baik perilaku tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah penelitian ini yaitu bagaimana proses meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden dengan penyebaran kuesioner pada tenaga penjual yang menjual produk obat dan

makanan ternak di Jawa Tengah. Wawancara dilakukan dengan alat Bantu kuesioner yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka untuk setiap indikator untuk memperoleh opini atau pendapat tentang indikator-indikator penelitian.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian dilakukan dengan cara *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan karakteristik tertentu, yaitu tenaga penjualan yang telah bekerja minimal satu tahun sebagai tenaga penjualan.

Jumlah responden yang ditentukan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 103 orang tenaga penjualan. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model (SEM)* dari *software* AMOS 5. Hasil analisis data tersebut akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variable yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covarians* $\leq \pm 2.58$. Sementara nilai *determinant of covariance matrix*-nya adalah 21.162.

Model pengukuran eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan analisis *confirmatory*. Selanjutnya kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Model (SEM)* untuk pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh perilaku tenaga penjual dan yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual memenuhi criteria goodness-of-fit yaitu $\chi^2 = 93.418$; GFI = 0.899; AGFI = 0.854; TLI =

0.993; CFI = 0.994; RMSEA = 0.035. Berdasarkan hasil analisa data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variable sistem kontrol dengan perilaku tenaga penjual sebesar 7.585 dengan probabilitas (P) sebesar 0.000, nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel kepuasan desain wilayah dengan perilaku tenaga penjual sebesar 4.107 dengan probabilitas (P) sebesar 0.000, sedangkan nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel orientasi pelanggan dengan perilaku tenaga penjual sebesar 5.326 dengan probabilitas (P) sebesar 0.000. Selain itu dari hasil pengolahan data juga diperoleh nilai *critical ratio* (CR) pada hubungan antara variabel perilaku tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual sebesar 10.052 dengan probabilitas sebesar 0.000.

5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

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

5.2.1. Hubungan antara Variabel Sistem Kontrol dengan Perilaku Tenaga Penjual

H1 : Semakin baik sistem kontrol terhadap tenaga penjual maka semakin baik perilaku tenaga penjual.

Sistem kontrol adalah tingkatan dari aktivitas memonitor, membimbing dan memberikan umpan balik pada aktivitas tenaga penjual (Anderson dan Oliver, 1987 dalam Baldauf *et. al.*, 2001, p. 111). Seperti yang diungkapkan oleh Baldauf *et. al.* (2001, p. 111) bahwa manajer yang menggunakan sistem kontrol berdasar perilaku lebih memfokuskan pada kerjasama dan tidak hanya memberikan perintah. Manajer akan membimbing tenaga penjual dengan berbagai cara untuk memperbaiki kinerjanya, apabila tenaga penjual tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan.

Manajer menetapkan tujuan yang harus dicapai dan pekerjaan yang harus dilakukan tenaga penjual, memberikan saran bagaimana melakukan tugas-tugas dan memberikan feedback positif (Dubinsky *et. al.*, 1994, p.226). Upaya tersebut akan memberikan banyak informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan tenaga penjual sehingga tenaga penjual dapat melakukan aktivitasnya dengan baik.

Dari hasil pengujian terhadap hipotesis 1, terbukti bahwa sistem kontrol merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku tenaga penjual. Oleh karena itu, manajer harus lebih mengawasi dan membimbing setiap aktivitas tenaga penjual agar berperilaku lebih baik. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada telaah pustaka dan dikembangkan sesuai dengan keadaan perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah.

5.2.2. Hubungan antara Variabel Kepuasan Terhadap Desain Wilayah Penjualan dengan Perilaku Tenaga Penjual

H2 : Semakin tinggi kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan maka semakin baik perilaku tenaga penjual.

Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan dapat diartikan sebagai kepuasan tenaga penjual terhadap tanggung jawab pekerjaan berdasarkan geografis dan atau daftar pelanggan yang menjadi tanggung jawabnya (Baldauf *et. al.*, 2001, p.111). Selanjutnya ditambahkan oleh Babakus *et. al.* (dalam Baldauf *et. al.*, 2001, p. 111) bahwa desain wilayah penjualan yang baik akan memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk memiliki performa yang baik dalam melakukan pekerjaannya.

Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 2, terbukti bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjual. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya menyelaraskan antara kemampuan tenaga penjual dengan cakupan wilayah yang akan dipertanggungjawabkan pada tenaga penjual tersebut. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada telaah pustaka dan dikembangkan sesuai dengan keadaan perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah.

5.2.3. Hubungan antara Variabel Orientasi Pelanggan dengan Perilaku Tenaga Penjual

H3 : Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin baik perilaku tenaga penjual

Penjualan berbasis orientasi pelanggan adalah derajat dimana tenaga penjualan mempraktekkan konsep marketing dengan cara mencoba menolong pelanggan dalam memutuskan pembelian yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan (Saxe dan Weitz, 1982 dalam Roman *et. al.*, 2002). Selanjutnya ditambahkan oleh Goff *et. al.* (1997 dalam Boles *et. al.*, 2001, p. 3) bahwa tenaga penjualan merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan konsumen serta dalam memenuhi kepuasan dari konsumen. Oleh karena itu, semua hubungan dengan pelanggan menuntut perilaku yang sopan dan efektif, dimana tuntutan ini membawa konsekuensi pada pembentukan pola perilaku yang kemudian menjadi kebiasaan.

Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis 3, terbukti bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjual. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada telaah pustaka dan dikembangkan sesuai dengan keadaan perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah.

5.2.4. Hubungan antara Perilaku Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual

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

Perilaku tenaga penjual didefinisikan oleh Grant *et. al.* (2001, p.168) sebagai evaluasi dari berbagai macam aktivitas dan strategi yang digunakan tenaga penjual ketika melakukan tanggung jawab pekerjaannya. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan tenaga penjual dalam kaitannya dengan perilaku (missal : melakukan presentasi yang efektif) dapat mempertinggi kinerja tenaga penjual (Baldauf *et. al.*, 2001, p. 112). Hasil yang diperoleh merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki tenaga penjual.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 menunjukkan bahwa perilaku tenaga penjual memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada telaah pustaka dan dikembangkan sesuai dengan keadaan perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah.

5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian

Penelitian ini merupakan usaha untuk menguji konsep-konsep manajemen penjualan mengenai pengaruh sistem kontrol, kepuasan desain wilayah penjualan, orientasi pelanggan, perilaku tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual. Uraian pada bab I mengemukakan permasalahan penelitian yaitu bagaimana

proses meningkatkan kinerja tenaga penjual pada perusahaan-perusahaan obat dan makanan ternak.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat diperoleh beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut :

1. Pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak pengaruh antara sistem kontrol terhadap perilaku tenaga penjual adalah positif. Sehingga semakin tinggi penerapan sistem kontrol, maka akan semakin baik perilaku tenaga penjual dan sebaliknya. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa (X2) = membimbing, mempunyai pengaruh paling besar dibanding indikator lainnya yaitu 94%. Oleh karena itu, manajer sebaiknya melakukan pengarahan dan mengevaluasi performance tenaga penjual secara berkala sehingga mereka dapat berperilaku lebih baik.
2. Pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak pengaruh antara kepuasan desain wilayah penjualan terhadap perilaku tenaga penjual adalah positif. Sehingga semakin puas tenaga penjual terhadap desain wilayahnya, maka akan semakin baik perilaku tenaga penjual dan sebaliknya. Dari hasil penelitian didapat bahwa (X4) = kepuasan terhadap cakupan wilayah, mempunyai pengaruh paling besar dibanding indikator lainnya yaitu 95%. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan hendaknya menyelaraskan antara kemampuan tenaga penjual dengan cakupan wilayah yang akan dipertanggungjawabkan pada tenaga penjual.
3. Pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak pengaruh antara orientasi pelanggan terhadap perilaku tenaga penjual adalah positif.

Sehingga semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan, maka akan semakin baik perilaku tenaga penjual dan sebaliknya. Dari hasil penelitian didapat bahwa (X7) = memberikan informasi, mempunyai pengaruh paling besar dibanding indikator lainnya yaitu 92%. Oleh karena itu, manajemen perusahaan hendaknya aktif memberikan informasi yang lengkap mengenai produk-produk perusahaan terhadap tenaga penjualan sehingga tenaga penjualan dapat berperilaku lebih baik, misal melalui presentasi yang efektif.

4. Pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak pengaruh antara perilaku tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual adalah positif. Sehingga semakin baik perilaku tenaga penjual maka akan meningkatkan kinerja tenaga penjual dan sebaliknya. Dari hasil penelitian didapat bahwa (X10) = melakukan presentasi yang efektif., mempunyai pengaruh paling besar dibanding indikator lainnya yaitu 97%, maka manajer hendaknya membimbing para tenaga penjualan agar para tenaga penjualan dapat melakukan presentasi yang efektif.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Model* (SEM) adalah variabel perilaku tenaga penjual (yang terdiri dari sistem kontrol, kepuasan desain wilayah penjualan dan orientasi pelanggan) berpengaruh positif dan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Sehingga perilaku tenaga penjual yang dikelola dengan baik akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

5.4. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*Fit Model*) melalui alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan membagikan dukungan empiris terhadap temuan peneliti-peneliti terdahulu.

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori sistem kontrol, kepuasan desain wilayah penjualan dan orientasi pelanggan pada tenaga penjual telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku tenaga penjual (sistem kontrol, kepuasan desain wilayah penjualan dan orientasi pelanggan pada perilaku tenaga penjual). Selanjutnya perilaku tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Semakin baik sistem kontrol maka semakin baik perilaku tenaga penjual, dengan demikian sistem kontrol berpengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjual. Hal ini berarti semakin tinggi sistem kontrol yang diterapkan dalam perusahaan maka perilaku tenaga penjual akan semakin baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian : a) Anderson dan Oliver (1994, p.53) yang menyatakan bahwa dengan sistem kontrol berdasarkan perilaku, tenaga penjual akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dan memandang organisasinya lebih partisipatif; b) Baldauf *et. al.* (2001, p. 116) yang

menyatakan bahwa sistem kontrol berdasarkan perilaku berpengaruh positif dan signifikan pada tenaga penjual di Austria; c) Cravens *et. al.* (1993, p. 47-58) yang membuktikan bahwa kontrol berdasarkan perilaku berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjual di berbagai perusahaan.

2. Semakin tinggi kepuasan terhadap desain wilayah penjualan maka akan semakin baik perilaku tenaga penjual dengan demikian kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjual. Hal ini berarti semakin puas tenaga penjualan terhadap desain wilayah yang dibuat perusahaan maka perilaku tenaga penjual akan semakin baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh : a) Baldauf *et. al.* (2001, p. 116) yang menyatakan bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku tenaga penjual baik pada tenaga penjual di Austria maupun di United Kingdom; b) Grant *et. al.* (2001, p. 167) yang menyatakan bahwa kepuasan terhadap desain wilayah penjualan mempunyai dampak penting pada sikap dan perilaku.
3. Semakin baik orientasi pelanggan yang dimiliki tenaga penjual maka akan semakin baik perilaku tenaga penjual dengan demikian orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan berpengaruh positif terhadap perilaku tenaga penjual. Hal ini berarti semakin baik orientasi terhadap pelanggan maka perilaku tenaga penjual akan semakin baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian

sebelumnya yang telah dilakukan oleh : a) Brown (1988 dalam Howe *et. al.*, 1994, p. 499) yang menemukan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual; b) Goff *et. al.* (1997 dalam Boles *et. al.*, 2001, p.3) yang menyatakan bahwa tenaga penjualan merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan konsumen serta dalam memenuhi kepuasan dari konsumen. Oleh karena itu semua hubungan dengan pelanggan menuntut perilaku yang sopan dan efektif; c) Swenson dan Herche (1994 dalam Boles *et. al.*, 2001, p. 3) yang menemukan bahwa perilaku penjualan berorientasi pelanggan berhubungan positif dengan kinerja tenaga penjualan.

4. Semakin baik perilaku tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual dengan demikian perilaku tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hal ini berarti semakin baik perilaku yang dimiliki tenaga penjual maka kinerja tenaga penjual akan semakin tinggi sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh : a) Baldauf *et. al.* (2001, p. 116) yang membuktikan bahwa perilaku tenaga penjual di Austria dan United Kingdom berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan; b) Jaworski dan Kohli (1991, p.198) yang menyatakan bahwa perilaku tenaga penjual berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan pada *the nationwide network of dealerships of a European car manufacturer*.

Tabel 5.1.
Implikasi Teoritis

No	Pernyataan	Implikasi Teoritis
1	Semakin baik sistem kontrol terhadap tenaga penjual maka semakin baik perilaku tenaga penjual.	Mendukung teori : Anderson dan Oliver (1994, p.53); Baldauf <i>et. al.</i> (2001, p. 116); Cravens <i>et. al.</i> (1993, p. 47-58).
2	Semakin tinggi kepuasan tenaga penjual terhadap desain wilayah penjualan maka semakin baik perilaku tenaga penjual.	Mendukung teori : Baldauf <i>et. al.</i> (2001, p. 116); Grant <i>et. al.</i> (2001, p. 167).
3	Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin baik perilaku tenaga penjual	Mendukung teori : Brown (1988 dalam Howe <i>et. al.</i> , 1994, p. 499); Goff <i>et. al.</i> (1997 dalam Boles <i>et. al.</i> , 2001, p.3); Swenson dan Herche (1994 dalam Boles <i>et. al.</i> , 2001, p. 3).
4	Semakin baik perilaku tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual	Mendukung teori : Baldauf <i>et. al.</i> (2001, p. 116); Jaworski dan Kohli (1991, p.198).

5.5. Implikasi Manajerial

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dari penjelasan diatas diketahui bahwa sistem kontrol mempunyai pengaruh terbesar terhadap perilaku tenaga penjual dibanding kepuasan

terhadap desain wilayah penjualan dan orientasi pelanggan. Sedangkan indikator yang berperan paling besar dalam sistem kontrol adalah membimbing tenaga penjual. Berdasarkan hal tersebut maka manajemen perusahaan perlu memfokuskan pada kegiatan membimbing yang harus dilakukan oleh manajer penjualan untuk membantu tenaga penjual dalam mengembangkan kemampuannya terutama kemampuan dalam *selling skill* (kemampuan berkomunikasi, mempengaruhi orang lain), mengevaluasi performance secara berkala, memberi pengarahan secara berkala mengenai aktivitas yang sebaiknya dilakukan dan bagaimana melakukannya agar dapat memperbaiki perilaku tenaga penjual. Hal selanjutnya yang perlu dilakukan oleh manajer adalah memonitor tenaga penjual dan memberikan umpan balik yang dimaksudkan untuk memotivasi tenaga penjual agar berperilaku lebih baik, karena tenaga penjual berhadapan langsung dengan konsumen, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

2. Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan diukur melalui tiga indikator, dimana yang paling berpengaruh adalah kepuasan terhadap cakupan wilayah penjualan. Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus menentukan luas/kecukupan wilayah untuk masing-masing tenaga penjual dan memberikan penjelasan pada tenaga penjual bagaimana desain wilayah tersebut dibuat dan didiskusikan untuk memberi kesempatan yang adil. Selain itu manajemen perusahaan perlu memperhatikan kepuasan tenaga penjual terhadap beban jumlah pelanggan dan perjalanan yang

harus ditempuh untuk menjangkau pelanggan. Tenaga penjual yang puas terhadap desain wilayahnya akan memotivasi tenaga penjual tersebut untuk berperilaku lebih baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.

3. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa indikator dari orientasi pelanggan yang paling berpengaruh adalah memberikan informasi. Penguasaan informasi mengenai produk dapat membantu tenaga penjual dalam melakukan presentasi yang efektif. Untuk mendukung pemberian informasi yang akurat dari tenaga penjual kepada pelanggan, maka informasi dan kebijakan-kebijakan apapun yang ada di perusahaan sehubungan dengan produk-produk yang ditawarkan tenaga penjual harus mampu diakses secara mudah oleh tiap-tiap tenaga penjual di perusahaan. Selain itu, pihak perusahaan juga harus aktif mengadakan *training* yang dimaksudkan untuk simulasi mengenai permasalahan-permasalahan potensial yang mungkin muncul dan bagaimana penyelesaian terbaik sehingga dalam prakteknya tenaga penjual mampu memberikan suatu bentuk penyelesaian yang terbaik bagi keluhan-keluhan dari pelanggan. *Training* juga dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan menambah wawasan tenaga penjual terhadap produk baru.
4. Perilaku tenaga penjual diukur melalui tiga indikator dimana yang paling berpengaruh adalah melakukan presentasi yang efektif kepada pelanggan. Dengan melakukan presentasi yang efektif akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui tercapainya target penjualan,

meningkatkan macam produk yang terjual dan menambah jumlah konsumen. Oleh karena itu, manajer perusahaan hendaknya memberikan bimbingan bagaimana melakukan presentasi yang efektif dan melakukan evaluasi terhadap kualitas presentasi sehingga tenaga penjual dapat bekerja lebih baik. Selain itu, perusahaan harus mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang mendukung tenaga penjual dalam membangun hubungan yang efektif dan mempertahankan pelanggan seperti perhatian perusahaan kepada loyalitas pelanggan, misalnya dengan memberikan bonus tahunan berdasar volume pembelian barang dan lancarnya penyelesaian piutang.

Tabel 5.2.
Implikasi Manajerial

Hasil penelitian	Implikasi manajerial
Sistem kontrol berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjual	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Memonitor</u> : Manajer hendaknya lebih mengawasi penggunaan waktu tenaga penjual dilapangan, mereview sales daily report dan perhatian terhadap jangka waktu kredit pelanggan yang dimiliki tenaga penjual. • <u>Membimbing</u> : Manajemen perusahaan perlu memfokuskan pada kegiatan membimbing yang harus dilakukan oleh manajer penjualan untuk mengarahkan para tenaga penjual untuk membantu tenaga penjual dalam mengembangkan kemampuannya terutama kemampuan dalam <i>selling skill</i> (kemampuan berkomunikasi, mempengaruhi orang lain) mengevaluasi performance secara berkala, memberi pengarahannya secara berkala mengenai aktivitas yang sebaiknya dilakukan dan bagaimana melakukannya agar dapat memperbaiki perilaku tenaga penjual. • <u>Memberikan umpan balik</u> : perusahaan hendaknya memberikan umpan balik kepada tenaga penjual untuk memotivasi tenaga penjual agar dapat bekerja lebih baik. Umpan balik dapat berupa reward berdasarkan hasil penjualan, menggunakan kompensasi insentif dan menggunakan insentif non financial untuk reward.
Kepuasan terhadap desain wilayah penjualan	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kepuasan terhadap cakupan wilayah</u> : Manajemen perusahaan harus menentukan luas/kecukupan wilayah

Lanjutan Tabel 5.2

<p>berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjual</p>	<p>untuk masing-masing tenaga penjual dan memberikan penjelasan pada tenaga penjual bagaimana desain wilayah tersebut dibuat dan didiskusikan untuk memberi kesempatan yang adil. Selain itu perlu dilaksanakan juga rotasi area coverage tiap 1 tahun. Tenaga penjual yang puas terhadap desain wilayahnya akan memotivasi tenaga penjual tersebut untuk berperilaku lebih baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Kepuasan terhadap jumlah pelanggan</u> : Manajemen perusahaan hendaknya membebaskan jumlah pelanggan sesuai dengan kemampuan tenaga penjual • <u>Kepuasan terhadap perjalanan untuk menjangkau pelanggan</u> : Manajemen perusahaan hendaknya memperhatikan terhadap perjalanan yang harus ditempuh oleh tenaga penjual dalam menjangkau pelanggan dengan memberikan uang perjalanan yang sesuai.
<p>Orientasi pelanggan berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Memberikan informasi</u> : Untuk mendukung pemberian informasi yang akurat dari tenaga penjual kepada pelanggan, maka informasi dan kebijakan-kebijakan apapun yang ada di perusahaan sehubungan dengan produk-produk yang ditawarkan tenaga penjual harus mampu diakses secara mudah oleh tiap-tiap tenaga penjual di perusahaan. • <u>Memberikan penawaran terbaik</u> : Pihak manajemen perusahaan hendaknya mendukung upaya tenaga penjual dengan memberikan kebijakan-kebijakan contohnya dengan pemberian bonus pembelian dan sebagainya. • <u>Memecahkan masalah pelanggan</u> : Pihak manajemen perusahaan harus aktif mengadakan training yang dimaksudkan untuk simulasi mengenai permasalahan-permasalahan potensial yang mungkin muncul dan bagaimana penyelesaian terbaik sehingga dalam prakteknya tenaga penjual mampu memberikan suatu bentuk penyelesaian yang terbaik bagi keluhan-keluhan dari pelanggan. <i>Training</i> juga dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan menambah wawasan tenaga penjual terhadap produk baru.
<p>Perilaku tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Melakukan presentasi yang efektif</u> : Manajer perusahaan hendaknya memberikan bimbingan bagaimana melakukan presentasi yang efektif apakah dengan cara face to face atau dengan membagikan brosur/leaflet mengenai produk dan melakukan evaluasi terhadap kualitas presentasi sehingga tenaga penjual dapat bekerja lebih baik. • <u>Membangun hubungan yang efektif</u> : Manajer

Lanjutan Tabel 5.2

	<p>hendaknya mengawasi berapa kali dalam 1 bulan tenaga penjual mengunjungi pelanggan yang sama dan mengevaluasi kunjungan tersebut</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Mempertahankan pelanggan</u> : Manajer hendaknya membimbing tenaga penjual tentang cara mempertahankan pelanggan, selain itu perusahaan harus mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang mendukung tenaga penjual dalam mempertahankan pelanggan seperti memberi kemudahan-kemudahan untuk pelanggan, perhatian perusahaan kepada loyalitas pelanggan, misalnya dengan memberikan bonus tahunan berdasar volume pembelian barang dan lancarnya penyelesaian piutang.
--	---

5.6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menganalisis bagaimana proses meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada perusahaan-perusahaan pedagang obat dan makanan ternak di Jawa Tengah. Namun penelitian yang dilakukan memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki atau dikembangkan pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah variabel dan indikator yang digunakan terbatas, yaitu 5 variabel laten dengan 15 indikator untuk menjawab masalah penelitian yang ada, sedangkan Baldauf *et. al.* (2001) sebagai jurnal acuan menggunakan 6 variabel dengan 29 indikator.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku tenaga penjual untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual ini masih mungkin untuk dikembangkan lebih lanjut pada agenda penelitian mendatang. Hal yang dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya yaitu mempertimbangkan untuk

melengkapi variabel sesuai jurnal acuan atau menambah variabel lain yang dapat dipengaruhi perilaku tenaga penjual ataupun berpengaruh terhadap perilaku tenaga penjual sehingga penelitian dapat dikembangkan lebih baik untuk peneliti di masa mendatang.

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin dan Richard L. Oliver, 1987, "Perspectives on Behaviour-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control System", **Journal of Marketing**, (October), Vol.51, p. 76-88.
- Anderson, Erin dan Richard L. Oliver, 1994, "An Empirical Test of The Consequences of Behaviour-Based and Outcome-Based Sales Control System", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (April), Vol. 58, p. 53-67.
- Babakus, Emin, Craven, David W., Johnston, Mark, dan Moncrief, William C, 1996, "Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (Summer), Vol. 16, p. 33-46.
- Baldauf, A., D. W. Cravens dan N. F. Piercy, 2001, "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 21, No. 2, p. 109-122.
- Baldauf, A. dan D. W. Cravens, 2002, "The Effect of Moderators on The Salesperson Behaviour Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships", **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 11/12, p. 1367-1388.
- Barker, A. T., 1999, "Benchmarks of Successful Salesforce Performance", **Canadian Journal of Administrative Sciences**.
- Barker, A. T., 2001, "Salespeople Characteristic, Sales Managers Activities and Territory Design As Antecedents of Sales Organization Performance", **Marketing Intelligence and Planning**, Vol. 19, No. 1, p. 21-28.
- Basuroy, S., 2000, "Sales Territories", Issue No. 06/03/2 www.decisioncraft.com.
- Boles, J. S., Barry J. Babin, Thomas G. Brashear dan Charles Brooks, 2001, "An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation Customer Orientation and Job Performance", **Journal of Marketing Theory and Practice**, (Summer), p. 1-13.
- Challagalla, Gautam N. dan Tasaduq A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, (January), Vol. 60, p. 89-105.

- Cravens, David W., Grant, Kent, Ingram, Thomas N., La Forgem Raymond W., dan Young Clifford, E., 1993, "Behaviour-Based and Outcome-Based Salesforce Control System", **Journal of Marketing**, (October), Vol. 57, p. 47-59.
- Dubinsky, Alen J., Yammarino, Frances J., dan Jolson, Marvin A., 1994, "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcome : An Alternate Perspective", **Journal of Business Research**, Vol. 29, p. 225-237.
- Ferdinand, Augusty, 2000, "**Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik**", Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- , 2002, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, BP UNDIP, Semarang.
- Forsyth, Patrick, 1993, **Sales Management Handbook**, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Grant, K. dan D. W. Cravens, 1999, "Examining the Antecedents of Sales Organization Effectiveness : An Australian Study", **European Journal of Marketing**, Vol. 33, No. 9/10, p. 945-957.
- Grant, K. dan D. W. Cravens, George S. dan Moncrief, William C., 2001, "The Role of 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.
- Howe, V., K. Douglas dan Donald W. Hardigree, 1994, "The Relationship Between Ethical and Customer Oriented Service Provider Behaviours", **Journal of Business Ethics**, Vol. 13, p. 497-506.
- Jackson, Jr, Donald W., Schlacter, John L., dan Wolfe, William G., 1995, "Examining the Bases Utilized for Evaluating Salesperson Performance", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 50, No. 4.
- Jaworsky, Bernard J., dan Kohli Ajay K., 1991, "Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing Research**, Vol. 38, p. 190-201.
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker dan Charles E. Pettijohn, 2000, "Relationship-oriented Characteristic and Individual Salesperson Performance", **The Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 15.

- Kohli, Tasadadug A. Shervani dan Gautama N. Challagala, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, (May), Vol. 35, p. 267-274.
- Piercy, N. F., D. W. Cravens dan N. A. Morgan, 1998, "Salesforce Performance and Behaviour-Based Management Processes in Business-to-Business Sales Organization", **European Journal of Marketing**, Vol. 32, No. 1/2., p. 79-100.
- Pilling, Bruce K., Naveen Donthu dan Steve Henson, 1999, "Accounting for the Impact of Territory Characteristic on Sales Performance : Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 19, No. 2, p. 35-45.
- Roman, S., S. Ruiz dan J. L. Munuera, 2002, "The Effect of Sales Training on Salesforce Activity", **European Journal of Marketing**, Vol. 36, No. 11./12.
- Williams, Michael R. dan Jill S. Attaway, 1996, "Exploring Salespersons Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (Fall), Vol. 16, p. 33-52.

www.poultryindonesia.com

Lampiran 4. Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Data Pribadi

Nama : Ririn Adriani
Tempat/tanggal lahir : Semarang, 5 September 1981
Alamat : Jl. Mahesa Selatan II/71, Semarang
Agama : Katolik

II. Riwayat pendidikan

1986 – 1992 : SD Santo Yusup, Semarang
1992 – 1995 : SMP Maria Mediatrix, Semarang
1995 – 1998 : SMU Sedes Sapientiae, Semarang
1998 – 2003 : Fakultas Peternakan Universitas Diponegoro,
Semarang

KUESIONER

1. Data Responden

Nama Responden : (boleh diisi/boleh tidak)

Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

Lamanya Jadi Karyawan :Th

2. Sikap atau Tanggapan terhadap Atribut

Berikanlah penilaian anda terhadap pernyataan-pernyataan berikut dengan memberi tanda pada masing-masing kotak tanggapan yang anda anggap paling tepat untuk mewakili pendapat anda terhadap isi dari masing-masing pernyataan, dan berikan komentar anda terhadap pertanyaan-pertanyaannya.

Contoh : Manajer saya memberikan umpan balik (misal pujian) terhadap hasil kerja saya dalam melakukan aktivitas/kegiatan menjual.

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

Dalam bentuk apa manajer anda memberikan umpan balik atas hasil kerja anda? Manajer tempat saya bekerja memberikan umpan balik berupa komisi atau bonus sebanyak 5% dari hasil penjualan saya.

a. Variabel Sistem Kontrol

Petunjuk : Nilai dari skala 1 yang berarti “tidak pernah” sampai dengan skala 10 yang berarti “selalu”, disertai alasan/tanggapan anda pada pertanyaan-pertanyaan yang diberikan.

1. Manajer selalu memonitor pekerjaan saya di lapangan

Tidak pernah Selalu

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

Kegiatan memonitor seperti apa yang dilakukan oleh manajer anda?.....

2. Manajer selalu membimbing saya dalam melakukan pekerjaan

Tidak pernah Selalu

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

Kegiatan membimbing seperti apa yang dilakukan oleh manajer anda?.....

3. Manajer saya memberikan umpan balik dalam bentuk *reward* (misal : pujian) maupun *punishment* terhadap hasil kerja saya

Tidak pernah Selalu

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

Dengan cara apa manajer anda memberikan umpan balik atas hasil kerja anda?

.....

b. Variabel Desain Wilayah Penjualan

Petunjuk : Nilai dari skala 1 yang berarti “sangat tidak puas” sampai dengan skala 10 yang berarti “sangat puas”, disertai alasan/tanggapan anda pada pertanyaan-pertanyaan yang diberikan

4. Tingkat kepuasan saya terhadap cakupan wilayah (*area coverage*) penjualan saya

Sangat tidak puas Sangat puas

<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

Setiap berapa bulan/tahun anda mengalami rotasi *area coverage* dengan teman anda ?

5. Tingkat kepuasan saya terhadap ketentuan perusahaan/manajer mengenai jumlah pelanggan yang menjadi tanggung jawab saya

Sangat tidak puas Sangat puas

<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

Berapa jumlah pelanggan yang menjadi tanggung jawab anda saat ini?
.....

6. Tingkat kepuasan saya terhadap perjalanan yang harus ditempuh untuk menjangkau pelanggan saya

Sangat tidak puas

Sangat puas

<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

Dalam 1 bulan berapa kali anda melakukan perjalanan ke luar kota ?

.....

c. Variabel Orientasi Pelanggan

Petunjuk : Nilai dari skala 1 yang berarti “tidak pernah” sampai dengan skala 10 yang berarti “selalu”, disertai alasan/tanggapan anda pada pertanyaan-pertanyaan yang diberikan.

7. Saya selalu memberi informasi yang benar dan lengkap bagi kepentingan pelayanan kepada pelanggan

Tidak pernah

Selalu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bagaimana cara anda untuk mendapatkan informasi mengenai produk?.....

.

8. Saya selalu memberikan penawaran terbaik atas produk kepada pelanggan agar pelanggan memperoleh manfaat terbaik

Tidak pernah

Selalu

Se 1 ii 2 ij 3 af 4 ig 5 6 et 7 is 8 u 9 m 10 ung
usaha anda dalam memberikan penawaran atas produk?

9. Masalah yang ada pada pelanggan selalu saya selesaikan secara cepat dan baik

Tidak pernah

Selalu

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Apa yang anda lakukan dalam membantu memecahkan masalah pelanggan anda?
.....

d. Variabel Perilaku Tenaga Penjualan

Petunjuk : Nilai dari skala 1 yang berarti “tidak pernah” sampai dengan skala 10 yang berarti “selalu”, disertai alasan/tanggapan anda pada pertanyaan-pertanyaan yang diberikan.

10. Saya selalu menawarkan/mempresentasikan produk secara berbeda dan efektif kepada setiap pelanggan

Tidak pernah

Selalu

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cara apa yang sering anda gunakan dalam menawarkan/mempresentasikan produk agar pelanggan anda tertarik untuk membeli produk tersebut ?

.....

11. Saya selalu melakukan kunjungan rutin kepada pelanggan untuk mendeteksi masalah yang muncul dan meyakinkan pelanggan dengan memberi perhatian

Tidak pernah

Selalu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Dalam 1 bulan berapa kali anda mengunjungi pelanggan yang sama ?

.....

12. Saya selalu berusaha untuk mempertahankan pelanggan yang sudah saya miliki

Tidak pernah

Selalu

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bagaimana cara anda dalam mempertahankan pelanggan yang anda miliki saat ini ?

e. Variabel Kinerja Tenaga Penjual

Petunjuk : Nilai dari skala 1 yang berarti “sangat buruk” sampai dengan skala 10 yang berarti “sangat baik”, disertai alasan/tanggapan anda pada pertanyaan-pertanyaan yang diberikan.

13. Hasil saya dalam memenuhi target penjualan (dalam rupiah) setiap bulan yang telah ditetapkan oleh manajer/perusahaan

Sangat buruk

Sangat baik

<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"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

D 1 1 2 t 3 ir 4 a 5 at 6 ju 7 (d 8 ru 9 a 10 er
bulan?

14 Hasil kerja saya dalam meningkatkan macam produk yang terjual tiap bulan

Sangat buruk

Sangat baik

<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

Berapa persentase pertumbuhan penjualan anda dari bulan ke bulan ?
.....

15. Hasil kerja saya dalam menambah jumlah pelanggan

Sangat buruk

Sangat baik

<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

Berapa jumlah pelanggan baru anda dalam setiap bulannya ?
.....