

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KINERJA
TENAGA PENJUAL**

Studi Kasus Pada Industri Farmasi di Semarang, Jawa Tengah



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:
Suryadi Poerbo
NIM. C4A098083**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KINERJA
TENAGA PENJUAL**

Studi Kasus Pada Industri Farmasi di Semarang, Jawa Tengah



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:
Suryadi Poerbo
NIM. C4A098083**

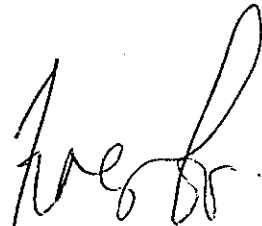
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



Sertifikat

Saya, Suryadi Poerbo, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya.

Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.


Suryadi Poerbo
18 April 2002

PENGESAHAN TESIS

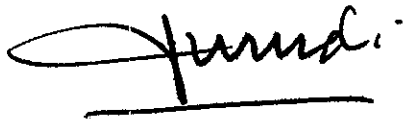
Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL Studi Kasus Pada Industri Farmasi di Semarang, Jawa Tengah

yang disusun oleh: Suryadi Poerbo, NIM. C4A098083
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota



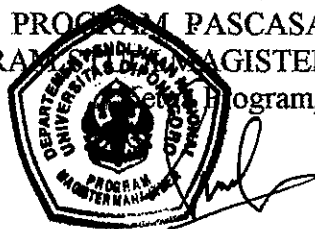
Drs. H. Mudiantono, M.Sc.



Drs. Anis Chariri, M.Com, Akt

Semarang, 14 Mei 2002

UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Untuk:

- Istriku: *Latifah Yuni Artiningtyas*
- Anakku: *Mayangsari La Tifa Poerboningrum*

ABSTRACT

Sales persons play an important role in supporting a company's success. By developing sales person's performance it is expected that company's performance will develop as well. Sales person's performance could be developed by supervisor's active role. One of the impact of supervisor's behavior toward sales person is to give feedbacks to sales person. The problem in this research are: How does supervisor's feedback influence goal orientation of a sales person, and how does the goal orientation influence sales person's performance.

To discuss the problem, this research proposed 5 constructs, 19 indicators, and 4 hypotheses. Research methods consisting of: data collection methods, SEM analysis and computer program to analyze data through AMOS and SPSS. The object of this research are medical representatives of pharmaceutical industries.

From data analysis, it could be concluded that the hypotheses proposed was accepted. The most influential factor toward sales person's performance was performance orientation. Performance orientation was a person's orientation to show one's ability and skill in achieving positive assessment over his ability and performance by other people. Performance orientation as extrinsic motivator was influenced by supervisor's feedback.

The implication of this research is management strategy of sales person in developing sales person's performance which in the next turn the company performance is expected to increase.

ABSTRAKSI

Tenaga penjual memainkan peranan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan berkembangnya kinerja tenaga penjual, diharapkan kinerja perusahaan juga ikut berkembang. Kinerja tenaga penjual dapat dikembangkan melalui peran aktif dari supervisor. Salah satu pengaruh perilaku supervisor terhadap tenaga penjual adalah pemberian umpanbalik kepada tenaga penjual. Untuk itu permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: bagaimana pengaruh orientasi tujuan terhadap kinerja tenaga penjual, dan bagaimana pengaruh umpanbalik supervisi terhadap orientasi tujuan tenaga penjual.

Guna membahas permasalahan tersebut, diajukan model penelitian yang terdiri dari 5 konstruk, 19 indikator, dan 4 hipotesis, serta metode penelitian yang meliputi: metode pengumpulan data, alat analisis SEM dan program komputer untuk pengolahan data AMOS serta SPSS. Obyek penelitian adalah *Medical Representative* dari industri farmasi.

Dari analisis data, diperoleh hasil bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual adalah orientasi kinerja. Orientasi kinerja merupakan orientasi seseorang untuk menunjukkan kemampuan dan keahlian untuk memperoleh penilaian positif atas kemampuan dan kinerja dari pihak lain. Orientasi kinerja yang merupakan motivator ekstrinsik ini dipengaruhi oleh umpanbalik yang diberikan oleh supervisor.

Implikasi dari temuan ini berupa strategi pengelolaan tenaga penjual dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, pada akhirnya selesai juga tugas penyusunan tesis dengan judul Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Studi Kasus Pada Industri Farmasi di Semarang Jawa Tengah, yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Penyelesaian tugas penyusunan tesis ini hingga dipertahankan dihadapan Dewan Penguji, tidak terlepas dari bantuan dari berbagai pihak. Untuk hal tersebut, pada kesempatan ini, kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Manguwihardjo, Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, juga selaku Penguji yang telah memberikan saran dan kritik.
2. Bapak Drs. H. Mudiantono, M.Sc selaku Ketua Dewan Penguji dan Pembimbing Utama yang telah memberikan perhatian dan bimbingan.
3. Bapak Drs. Anis Chariri, M.Com, Akt selaku Penguji dan Pembimbing Anggota yang telah memberikan perhatian dan bimbingan.
4. Bapak Drs. Syuhada Sofyan, MSIE selaku Penguji yang telah memberikan saran dan kritik.
5. Bapak Drs. Susilo Toto Rahardjo, MT selaku Penguji yang telah memberikan saran dan kritik.

6. Bapak Trinoto dan Ibu Utami yang telah memberikan dorongan dan bantuan.
7. Bapak Putut, Bapak Budiono, Bapak Karno, dan Bapak Tripriyo, Bapak Budi Prasetya, Bapak Jozep yang telah memberikan dorongan dan bantuan.
8. Bapak Fadelan dari PT Yupharin Pharmaceuticals yang telah memberikan dorongan dan bantuan.

Walaupun penyusunan tesis ini memperoleh bantuan dari berbagai pihak, namun tanggungjawab atas tesis ini tetap pada kami.

Seperti kata pepatah, tak ada gading yang tak retak, demikian pula dengan tesis ini yang tiada luput dari kekurangan-kekurangan. Untuk itu, segala kritik dan saran tetap kami nantikan.

Semarang, 15 Mei 2002

Suryadi Poerbo
NIM. C4A098083

DAFTAR ISI

	halaman
Halaman Judul	i
Sertifikat	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR RUMUS	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Tesis	8
1.6 Definisi-definisi Utama	10
1.6.1 Kinerja Tenaga Penjual	10

1.6.2 Umpanbalik Perilaku	11
1.6.3 Umpanbalik Keluaran	11
1.6.4 Orientasi Belajar	11
1.6.5 Orientasi Kinerja	12
1.7 Keterbatasan dan Asumsi Dasar	12
1.7.1 Keterbatasan	12
1.7.2 Asumsi Dasar	13
1.8 Simpulan	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	14
2.1 Pendahuluan	14
2.2 Kinerja Tenaga Penjual	15
2.3 Umpanbalik Supervisor	17
2.4 Umpanbalik Perilaku	19
2.5 Umpanbalik Keluaran	22
2.6 Orientasi Tujuan	23
2.7 Orientasi Belajar	25
2.8 Orientasi Kinerja	27
2.9 Penelitian Terdahulu	29
2.10 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model	33
2.11 Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	39
2.11.1 Hipotesis Penelitian	39
2.11.2 Definisi Operasional Variabel	40
2.12 Simpulan	42

BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Pendahuluan	43
3.2 Tipe Penelitian	44
3.3 Jenis dan Sumber Data	44
3.4 Populasi dan Sampel	45
3.5 Metode Pengumpulan Data	46
3.6 Teknik Analisis Data	48
3.7 Simpulan	59
BAB IV ANALISIS DATA	60
4.1 Pendahuluan	60
4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Angket	61
4.3 Data Deskriptif	62
4.3.1 Profil Responden Berdasar Jenis Kelamin	63
4.3.2 Profil Responden Berdasar Status Perkawinan	63
4.3.3 Profil Responden Berdasar Pendidikan	64
4.3.4 Profil Responden Berdasar Masa Kerja	64
4.4 Proses dan Hasil Analisis Data	65
4.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori	68
4.4.2 Model Persamaan Struktural	72
4.4.3 Evaluasi Normalitas Data	75
4.4.4 Evaluasi <i>Outliers</i>	76
4.4.4.1 Evaluasi Univariat <i>Outliers</i>	76
4.4.4.2 Evaluasi Multivariat <i>Outliers</i>	78

4.4.5	Evaluasi <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	80
4.4.6	Evaluasi Nilai Residual	81
4.4.7	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance-Extract</i>	83
4.4.7.1	Uji <i>Reliability</i>	83
4.4.7.2	Uji <i>Variance-Extract</i>	85
4.4.8	Evaluasi Pengaruh antar Variabel	86
4.5	Pengujian Hipotesis	88
4.5.1	Pengujian Hipotesis 1	89
4.5.2	Pengujian Hipotesis 2	90
4.5.3	Pengujian Hipotesis 3	91
4.5.4	Pengujian Hipotesis 4	92
4.6	Simpulan	93
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN		94
5.1	Pendahuluan	94
5.2	Simpulan Hipotesis	95
5.2.1	Pengaruh Umpanbalik Perilaku terhadap Orientasi Be- lajar	95
5.2.2	Pengaruh Umpanbalik Keluaran terhadap Orientasi Ki- nerja	96
5.2.3	Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kinerja	98
5.2.4	Pengaruh Orientasi Kinerja terhadap Kinerja	99
5.3	Simpulan Masalah Penelitian	100
5.3.1	Simpulan Masalah Penelitian 1	102

5.3.2	Simpulan Masalah Penelitian 2	102
5.3.3	Simpulan Masalah Penelitian 3	103
5.3.4	Simpulan Masalah Penelitian 4	104
5.4	Implikasi Teoritis	105
5.4.1	Orientasi Tujuan Terbukti Berpengaruh Secara Positif terhadap Kinerja Tenaga Penjual	105
5.4.2	Umpanbalik Supervisi Terbukti Berpengaruh Secara Positif terhadap Orientasi Tujuan	106
5.5	Implikasi Kebijakan Manajemen	106
5.6	Keterbatasan Penelitian	108
5.7	Agenda Penelitian Mendatang	109
	Daftar Referensi	110
	LAMPIRAN	113

DAFTAR TABEL

		halaman
Tabel 2.1	Penentuan Variabel Dependen dan Variabel Independen	
	Model Penelitian	39
Tabel 2.2	Pengukuran Variabel Penelitian	42
Tabel 3.1	Tanggapan Responden dalam Skala Likert	46
Tabel 3.2	Disain Instrumen Penelitian	47
Tabel 3.3	Model Pengukuran dan Persamaan Struktural	52
Tabel 3.4	Indeks Pengujian Kebaikan-Suai (<i>Goodness of fit Indicates</i>) ..	57
Tabel 4.1	Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Angket	62
Tabel 4.2	Responden Berdasar Jenis Kelamin	63
Tabel 4.3	Responden Berdasar Status Perkawinan	64
Tabel 4.4	Responden Berdasar Pendidikan	64
Tabel 4.5	Responden Berdasar Masa Kerja	65
Tabel 4.6	Matriks <i>Covariances</i> Data	66
Tabel 4.7	Indeks Pengujian Kebaikan-Suai Model Umpanbalik Supervisi, Orientasi Tujuan, dan Kinerja Tenaga Penjual	70
Tabel 4.8	<i>Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model</i> Umpanbalik Supervisi, Orientasi Tujuan, dan Kinerja	71
Tabel 4.9	Indeks Pengujian Kebaikan-Suai <i>Structural Equation Model</i> Analisis Faktor Pengaruh Kinerja	73

Tabel 4.10	<i>Standardized Regression Weight</i> SEM Analisis Faktor	
	Pengaruh Kinerja	74
Tabel 4.11	Penilaian atas Normalitas Data	75
Tabel 4.12	Hasil Pengujian Univariat <i>Outliers</i>	77
Tabel 4.13	Hasil Perhitungan Jarak Mahalanobis	78
Tabel 4.14	Nilai <i>Standardized Residual Covariances</i>	82
Tabel 4.15	Perhitungan <i>Standardized Loading</i>	84
Tabel 4.16	Perhitungan <i>Measurement Error</i>	84
Tabel 4.17	Perhitungan <i>Construct-reliability</i>	85
Tabel 4.18	Perhitungan <i>Square Standardized Loading</i>	86
Tabel 4.19	Perhitungan <i>Variance-extract</i>	86
Tabel 4.20	Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total	87

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 1.1 Sistematika Tesis	8
Gambar 2.1 Pengaruh Umpanbalik terhadap Orientasi Tujuan	30
Gambar 2.2 Tipologi Umpanbalik Supervisor	31
Gambar 2.3 Orientasi Supervisor dan Pengaruhnya pada Orientasi Belajar dan Orientasi Kinerja	32
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis	33
Gambar 2.5 Model Variabel Umpanbalik Perilaku	34
Gambar 2.6 Model Variabel Umpanbalik Keluaran	35
Gambar 2.7 Model Variabel Orientasi Belajar	36
Gambar 2.8 Model Variabel Orientasi Kinerja	37
Gambar 2.9 Model Variabel Kinerja Tenaga Penjual	38
Gambar 3.1 Garis Besar Paparan Bab III	51
Gambar 3.2 Diagram Alur Model Penelitian	50
Gambar 4.1 <i>Outline</i> Pembahasan Bab IV	60
Gambar 4.2 Model Pengukuran Analisis Faktor Konfirmatori	69
Gambar 4.3 <i>Structural Equation Model</i> Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual	72
Gambar 5.1 <i>Outline</i> Pembahasan Bab V	94

DAFTAR RUMUS

	halaman
Rumus 4.1 <i>Construct-reliability</i>	84
Rumus 4.2 <i>Variance-extract</i>	85

DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
Lampiran 1 Daftar Pertanyaan/Kuesioner Penelitian	113
Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian	118
Lampiran 3 <i>Print-out</i> Hasil Analisis Reliabilitas dan Validitas Angket	122
Lampiran 4 <i>Print-out</i> Hasil Analisis <i>Structural Equation Model</i>	127
Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup	148

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan didirikan dengan maksud agar *going concern*. Banyak faktor yang berpengaruh terhadap keberadaan dan keberhasilan pengelolaan perusahaan dalam lingkungan yang sangat kompetitif ini. Salah satu faktor keberhasilan pengelolaan perusahaan adalah manajemen tenaga penjualan (*sales force management*). Dalam hal ini, yang dimaksud dengan tenaga penjualan adalah keseluruhan tenaga kerja/karyawan yang ada pada bagian penjualan, misalnya: manajer penjualan, supervisor, dan tenaga penjual. Posisi tenaga penjual dalam perusahaan sangat bervariasi, dari yang paling tidak kreatif, yaitu hanya melayani transaksi dan menerima pesanan baru, hingga yang paling kreatif, yaitu pencarian calon pembeli dan membujuk mereka untuk membeli (Kotler 1995, h. 810). Tenaga penjual memainkan peranan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Hal ini disebabkan bahwa tenaga penjual adalah wakil perusahaan yang berhubungan langsung dengan pelanggan (Kotler 1995, h. 811), sehingga dapat mempengaruhi pelanggan untuk memutuskan membeli atau tidak. Kinerja tenaga penjual dapat dikembangkan melalui peran aktif dari supervisor. Dengan berkembangnya kinerja tenaga penjual, diharapkan kinerja perusahaan juga ikut berkembang.

Mengelola tenaga penjual meliputi perekrutan, penseleksian, pelatihan, pengarahan, pemberian motivasi, dan pengevaluasian, yaitu menilai secara

periodik kinerja untuk membantu tenaga penjual tersebut bekerja lebih baik (Kotler 1995, h. 845). Pada manajemen tenaga penjualan, peran supervisor dalam mengelola tenaga penjual adalah sangat penting. Sebagaimana pendapat Rich (1997, h. 319), supervisor memegang peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku tenaga penjual. Sikap dan perilaku supervisor sangat mempengaruhi pengelolaan tenaga penjual. Pengaruh perilaku supervisor dalam mengelola tenaga penjual adalah pada kinerja tenaga penjual. Salah satu pengaruh perilaku supervisor terhadap tenaga penjual adalah pemberian umpanbalik kepada tenaga penjual.

Dari hasil penelitian terdahulu, antara lain yang dilakukan oleh Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h. 39-53), disebutkan bahwa umpanbalik supervisi mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Kecuali itu, dikemukakan pula bahwa umpanbalik supervisi akan mempengaruhi orientasi tujuan, perilaku kerja (*work behavior*), dan akhirnya pada kinerja. Orientasi tujuan (*goal orientation*) yang merupakan orientasi dari tenaga penjual dalam mencapai tujuan, dibedakan menjadi dua, yaitu orientasi belajar dan orientasi kinerja. Orientasi belajar merupakan orientasi seseorang tenaga penjual untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dan keahlian sesuai tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Ames dan Archer 1988; Dweck dan Leggett 1988; Elliott dan Dweck 1988; Nicholls dan Dweck 1979). Orientasi belajar merupakan motivator yang berasal dari dalam atau merupakan motivator intrinsik (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle 1988). Orientasi kinerja merupakan orientasi seseorang tenaga penjual untuk menunjukkan kemampuan dan keahlian untuk memperoleh penilaian positif

atas kemampuan dan kinerja dari pihak lain (Ames dan Archer 1988; Dweck dan Leggett 1988; Elliott dan Dweck 1988; Nicholls dan Dweck 1979). Orientasi kinerja merupakan motivator yang berasal dari luar atau merupakan motivator ekstrinsik (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle 1988). Dipandang dari organisasi perusahaan, apabila menitik beratkan pada jangka panjang, akan lebih memilih bila tenaga penjualnya berorientasi belajar. Sedang apabila perusahaan menginginkan untuk segera meningkatkan volume penjualannya, maka lebih baik apabila tenaga penjualnya mempunyai orientasi pada kinerja. Keterbatasan dari penelitian ini adalah bahwa umpanbalik supervisor tidak dibedakan menurut tipe atau bentuknya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, h. 89-104), juga menyimpulkan bahwa tipe dan perilaku supervisor mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Sedangkan bentuk pengendalian/pengawasan supervisor terhadap tenaga penjual dibagi menjadi tiga tipe/bentuk, yaitu: pengendalian aktivitas (*activity control*), pengendalian kemampuan (*capability control*), dan pengendalian keluaran (*output control*). Kecuali menyangkut masalah tipe pengendalian, juga diutarakan tentang dimensi dari pengendalian supervisor, yaitu berupa dimensi informasi, dimensi penghargaan dan hukuman (*rewards and punishments*). Keterbatasan dari penelitian ini adalah tidak menjelaskan pengaruh faktor umpanbaik dari kegiatan supervisi terhadap kinerja tenaga penjual.

Demikian juga menurut pendapat dari Jaworski dan Kohli (1991, h. 190-201), kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh umpanbalik supervisi. Dikemukakan pula bahwa umpanbalik supervisi dapat dibagi menjadi dua tipe,

yaitu: umpanbalik keluaran (*output supervisory feedback*), dan umpanbalik perilaku (*supervisory behavior feedback*). Umpanbalik perilaku merupakan umpanbalik atau tanggapan dari supervisor terhadap aktifitas dan kemampuan menjual tenaga penjual. Umpanbalik aktifitas merupakan tanggapan dari supervisor terhadap aktifitas tenaga penjual dalam usaha melakukan kegiatan penjualan, misalnya: kegiatan menghubungi pelanggan, ketelitian dan kecermatan dalam pembuatan laporan, teknik-teknik menjual, dan pengelolaan waktu. Umpanbalik kemampuan (*capability feedback*) merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kemampuan atau keahlian dalam proses penjualan, misalnya: presentasi, negosiasi, komunikasi internal, dan perencanaan. Umpanbalik keluaran (*output feedback*) merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kinerja tenaga penjual ditinjau dari segi hasil kerja/penjualannya, misalnya jumlah produk yang terjual, sumbangan terhadap laba kotor, komisi penjualan. Sedangkan keterbatasan dari penelitian ini adalah tidak mengkaitkan pengaruh umpanbalik supervisi terhadap orientasi orientasi tujuan, perilaku kerja dan kinerja tenaga penjual.

Penelitian lain yang membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, adalah penelitian yang dilakukan oleh Kohli, Shervani, dan Callagalla (1998, h. 263-275). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pengaruh supervisor terhadap tenaga penjual, dapat ditinjau dari tiga aspek, yaitu hasil akhir, aktivitas, dan kemampuan. Ketiga aspek orientasi supervisor ini akan mempengaruhi orientasi tujuan tenaga penjual dan pada akhirnya pada kinerja tenaga penjual. Salah satu tugas dari supervisor adalah melakukan pengawasan/supervisi terhadap tenaga penjual dengan jalan memberikan

tanggapan atau umpanbalik (*feedback*) terhadap kinerja tenaga penjual.

Dari apa yang telah dikemukakan dimuka, dapat dikatakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh supervisi, sehingga dapat dikatakan bahwa salah satu faktor non-individu yang mempengaruhi kinerja adalah tanggapan atau umpanbalik dari supervisor. Penelitian ini bermaksud menganalisis pengaruh bentuk/tipe umpanbalik supervisi terhadap orientasi tujuan dan pada akhirnya terhadap kinerja tenaga penjual. Dengan memahami konsep yang menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual, konsep pengaruh perilaku supervisor dalam mengelola tenaga penjual, diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial kepada supervisor guna merumuskan strategi yang tepat dalam mengelola tenaga penjual.

Sebagai obyek dari penelitian ini adalah tenaga penjual dari perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bidang penjualan produk-produk industri farmasi atau obat-obatan di daerah Semarang, Jawa Tengah. Pemilihan obyek penelitian tersebut didasarkan pada beberapa pertimbangan-pertimbangan. Pertama, dari telaah penelitian terdahulu, sebagai obyek penelitian adalah tenaga penjual dari perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bidang: penjualan produk-produk industri (Kohli, 1985; Challagalla, dan Shervani, 1996; Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998), penjualan produk obat-obatan (Dubinsky, Yammarino, dan Jolson, 1994), penjualan produk perawatan kesehatan dan penyiaran (Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994). Keunikan sistem penjualan/pemasaran produk farmasi, dan tenaga penjual pada industri farmasi membutuhkan kemampuan personal selling yang tinggi serta supervisi yang ketat dari supervisor. Pada umumnya,

sistem penjualan yang dilakukan oleh perusahaan farmasi melalui perantara. Artinya, produk perusahaan dijual kepada perantara (distributor), sedang disisi lain, kegiatan promosi tetap dipegang oleh perusahaan farmasi (*principal*). Promosi yang dilakukan oleh perusahaan farmasi ini ditujukan kepada pihak ketiga, yaitu dokter, yang sebetulnya tidak akan membeli produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Sedang peran perantara (distributor), adalah mengambil pesanan produk dari apotik, yang berdasarkan dari resep yang dibuat oleh pihak ketiga/dokter.

1.2 Perumusan Masalah

Dari hasil penelitian-penelitian terdahulu seperti yang telah dikemukakan dimuka, menunjukkan masih adanya suatu kesenjangan penelitian (*research gap*). Keterbatasan pada penelitian yang dilakukan oleh Sujan, Weitz, dan Kumar (1994), bahwa umpanbalik supervisor tidak dibedakan menurut tipe atau bentuknya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996), mempunyai keterbatasan yaitu tidak menjelaskan pengaruh faktor umpanbaik dari kegiatan supervisi terhadap kinerja tenaga penjual. Demikian juga penelitian dari Jaworski dan Kohli (1991), tidak mengkaitkan pengaruh umpanbalik supervisi terhadap orientasi orientasi tujuan, dan kinerja tenaga penjual.

Guna mengetahui secara jelas faktor-faktor umpanbalik supervisi mana yang memberi kontribusi terhadap kinerja tenaga penjual, maka umpanbalik supervisi sebaiknya dibedakan menurut tipe atau bentuknya, yaitu: umpanbalik

keluaran (*output feedback*) dan umpanbalik perilaku (*behavior feedback*). Untuk itu, masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjual pada industri farmasi di daerah Semarang, Jawa Tengah.
2. Bagaimana pengaruh orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjual pada industri farmasi di daerah Semarang, Jawa Tengah.
3. Bagaimana pengaruh umpanbalik perilaku yang diberikan oleh supervisor terhadap orientasi belajar tenaga penjual industri farmasi di daerah Semarang, Jawa Tengah.
4. Bagaimana pengaruh umpanbalik keluaran yang diberikan oleh supervisor terhadap orientasi kinerja tenaga penjual industri farmasi di daerah Semarang, Jawa Tengah.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan-tujuan yang diharapkan dari penelitian yang diajukan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjual.
2. Untuk menganalisis pengaruh orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjual.
3. Untuk menganalisis pengaruh umpanbalik perilaku yang diberikan oleh supervisor terhadap orientasi belajar tenaga penjual.

4. Untuk menganalisis pengaruh umpanbalik keluaran yang diberikan oleh supervisor terhadap orientasi kinerja tenaga penjual.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat dari aspek teoritis: sebagai sumbangan bagi khasanah ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang ilmu pemasaran yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga penjualan.
2. Manfaat dari aspek praktis: adalah memberikan masukan manajerial bagi perusahaan, khususnya dalam memberikan umpanbalik terhadap tenaga penjual, sehingga dapat mendorong untuk meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1.5 Sistematika Tesis

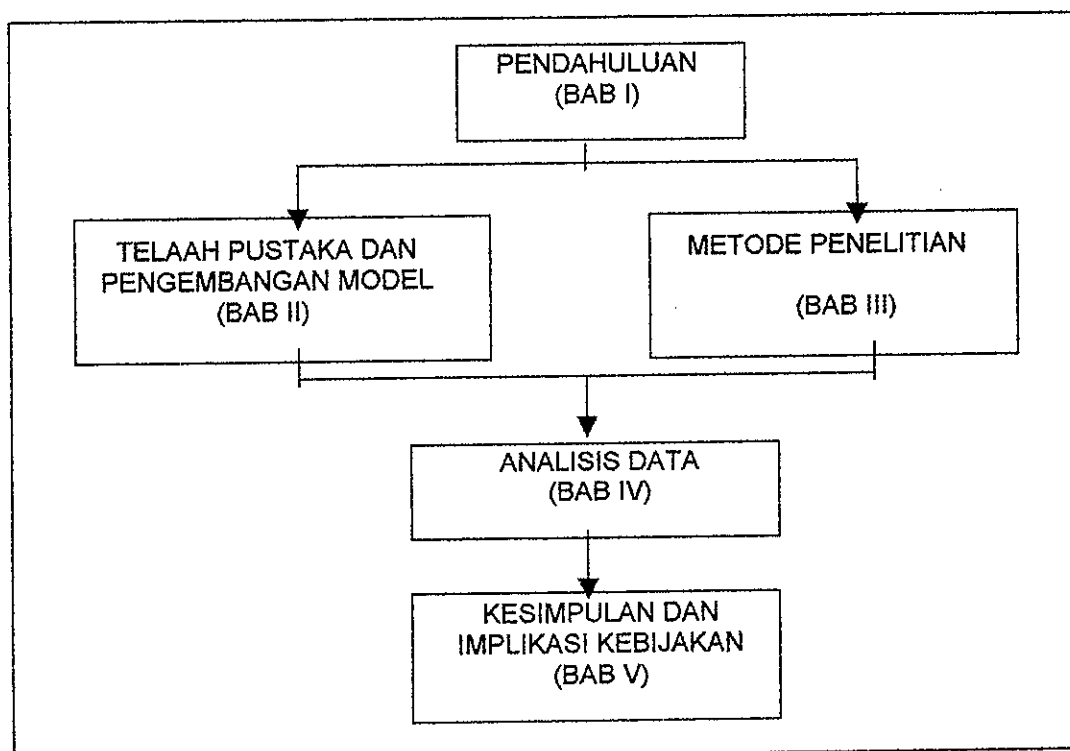
Adapun garis besar dari tesis yang akan disusun, meliputi lima bab. Bab pertama adalah pendahuluan, yang berisi: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi, sistematika tesis, definisi utama, keterbatasan dan asumsi serta terakhir simpulan. Bab kedua tentang telaah pustaka dan pengemban model yang meliputi pendahuluan, telaah pustaka, meliputi telaah teori-teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian, pengembangan model penelitian, hipotesis dan definisi operasional

variable, dan simpulan. Bab ketiga tentang metodologi penelitian yang meliputi: jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan simpulan.

Bab keempat tentang analisis data meliputi: deskripsi data penelitian, proses dan analisis, pengujian hipotesis dan simpulan. Sebagai bab terakhir terdiri dari pendahuluan, simpulan hipotesis dan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan manajemen, keterbatasan dan agenda penelitian mendatang.

Adapun sajian garis besar susunan tesis dalam Gambar 1.1 sebagai berikut.

Gambar 1.1
Sistimatika Tesis



Sumber: Dikembangkan untuk laporan tesis

1.6 Definisi-definisi Utama

Dengan maksud untuk menghindari kesalahpengertian, beberapa definisi atas istilah-istilah yang dipergunakan dalam penelitian, adalah sebagai berikut.

1.6.1 Kinerja Tenaga Penjual

Kinerja atau sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja tenaga penjual adalah tingkat dimana tenaga penjual dapat melakukan tugas pekerjaannya dengan baik dan memenuhi tanggungjawabnya secara efektif (Dubinsky, Yammarino, dan Jolson 1994, h. 227).

Pengukuran terhadap kinerja, pada dasarnya dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu dari aspek perilaku (*behavior*) dan aspek keluaran (*output*) (Jaworski dan Kohli 1991, h. 191). Pengukuran kinerja ditinjau dari aspek keluaran, merupakan pendekatan pengukuran kinerja tenaga penjual yang bersifat kuantitatif, yaitu dilihat dari hasil-hasil kerja tenaga penjual dalam mengemban tugas pekerjaannya, yang dapat diindikasikan dari: jumlah produk yang terjual, sumbangan pada laba kotor perusahaan, dan besarnya komisi penjualan. Sedangkan pengukuran kinerja ditinjau dari aspek perilaku, merupakan pengukuran kinerja tenaga penjual yang bersifat kualitatif, yaitu dilihat dari tindakan-tindakan tenaga penjual dalam mengemban tugas pekerjaannya, yang dapat diindikasikan dari: ketelitian, pengelolaan waktu, cara negosiasi, dan taktik penjualan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tenaga penjual haruslah meliputi dua aspek tersebut.

1.6.2 Umpanbalik Perilaku

Umpanbalik perilaku merupakan umpanbalik atau tanggapan dari supervisor terhadap aktifitas dan kemampuan menjual tenaga penjual (Jaworski dan Kohli, 1991).

Umpanbalik aktifitas merupakan tanggapan dari supervisor terhadap aktifitas tenaga penjual dalam usaha melakukan kegiatan penjualan, misalnya: kegiatan menghubungi pelanggan, ketelitian dan kecermatan dalam pembuatan laporan, teknik-teknik menjual, dan pengelolaan waktu. Umpanbalik kemampuan (*capability feedback*) merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kemampuan atau keahlian dalam proses penjualan, misalnya: presentasi, negosiasi, komunikasi internal, dan perencanaan.

1.6.3 Umpanbalik Keluaran

Umpanbalik keluaran (*output feedback*) merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kinerja tenaga penjual ditinjau dari segi hasil kerja/penjualannya, misalnya jumlah produk yang terjual, sumbangan terhadap laba kotor, komisi penjualan (Jaworski, dan Kohli, 1991).

1.6.4 Orientasi Belajar

Orientasi belajar merupakan orientasi seseorang untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian sesuai tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Ames dan Archer 1988; Dweck dan Leggett 1988; Elliott dan Dweck 1988; Nicholls dan Dweck 1979; Sujan, Weitz, dan Kumar 1994, h. 39).

Orientasi belajar merupakan motivator yang berasal dari dalam atau merupakan motivator intrinsik (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle 1988; Sujan, Weitz, dan Kumar 1994, h. 39).

1.6.5 Orientasi Kinerja

Orientasi kinerja merupakan orientasi seseorang untuk menunjukkan kemampuan dan keahlian untuk memperoleh penilaian positif atas kemampuan dan kinerja dari pihak lain (Ames dan Archer 1988; Dweck dan Leggett 1988; Elliott dan Dweck 1988; Nicholls dan Dweck 1979; Sujan, Weitz, dan Kumar 1994, h. 39).

Orientasi kinerja merupakan motivator yang berasal dari luar atau merupakan motivator ekstrinsik (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle 1988; Sujan, Weitz, dan Kumar 1994, h. 39).

1.7 Keterbatasan dan Asumsi Dasar

Ada beberapa keterbatasan dan asumsi yang melingkupi penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

1.7.1 Keterbatasan

Dalam melaksanakan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan-keterbatasan, yaitu:

1. Tidak semua indikator/dimensi yang dipakai pada penelitian-penelitian

terdahulu digunakan dalam penelitian ini, hanya indikator/dimensi yang dipandang sesuai dengan kondisi yang dipilih.

2. Hasil penelitian ini khusus untuk tenaga penjual perusahaan farmasi, sehingga tidak dapat untuk digeneralisir pada tenaga penjual secara umum.

1.7.2 Asumsi Dasar

Beberapa asumsi yang dipergunakan dalam melaksanakan penelitian ini, meliputi:

1. Kondisi sosial, ekonomi, dan lingkungan, apabila mempengaruhi penilaian responden, dianggap dalam keadaan normal.
2. Pengetahuan dan pengalaman dari responden dianggap sama dan layak, sejauh memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan dalam penelitian.

1.8 Simpulan

Pada bab pertama ini telah dikemukakan latar belakang dari penelitian, permasalahan penelitian yang diangkat, tujuan dan manfaat penelitian, baik manfaat dari segi teoritis maupun dari segi praktis, metodologi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian, sistematika pelaporan tesis, definisi-definisi utama, keterbatasan dan asumsi dasar penelitian.

Bab pertama ini akan menjadi dasar untuk pijakan dan pembahasan pada bab-bab selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Pendahuluan

Jika ada tenaga penjual yang mengalami kegagalan dalam bekerja secara wajar, supervisor harus mengevaluasi penyebab masalah tersebut. Dengan mengadakan analisis terhadap kondisi yang terlibat dalam kinerja yang tidak memuaskan, maka supervisor dapat melakukan strategi-strategi yang jitu guna meningkatkan kinerja tenaga penjual sehingga dapat memenuhi standar. Kinerja mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja tenaga penjual yang tinggi, terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja tenaga penjual dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu aspek perilaku dan aspek keluaran/*output* (Jaworski, dan Kohli 1991, h.190).

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja tenaga penjual. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual adalah umpanbalik dari supervisor (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994; Jaworski, dan Kohli 1991). Hal tersebut didukung pula oleh pendapat dari Walther, dan Taylor (dalam Temple 1997, h. 346), bahwa umpanbalik kinerja dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan melalui suatu proses motivasi yang kompleks. Apabila karyawan menerima umpanbalik dari para pengawas yang dipercaya, mereka mempunyai informasi atau motivasi untuk memperbaiki kinerja

kerja mereka. Motivasi merupakan aspek penting untuk bekerja dengan baik. Memotivasi orang berarti memahami apa yang mendorong dan merangsang orang untuk bekerja. Orang yang bermotivasi tinggi, akan bekerja dengan baik/berprestasi/berkinerja lebih baik dan berhasil. Motivasi kerja sangat diperlukan untuk mengusahakan dan mendorong semangat kerja.

Umpanbalik merupakan tanggapan supervisor terhadap kinerja tenaga penjual. Menurut Jaworski dan Kohli (1991, h. 191), ada dua bentuk umpanbalik yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, yaitu umpanbalik perilaku (*behavior supervisory feedback*) dan umpanbalik keluaran (*output supervisory feedback*). Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996), dapat dikemukakan bahwa umpanbalik perilaku merupakan umpanbalik atas aktivitas dan kemampuan. Umpanbalik yang dilakukan oleh supervisor akan mempengaruhi orientasi tujuan (*goal orientation*), yang terdiri dari orientasi belajar (*learning orientation*) dan orientasi kinerja (*performance orientation*) (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994). Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998), kedua orientasi tenaga penjual ini akan mempengaruhi prestasi kerja/kinerja.

2.2 Kinerja Tenaga Penjual

Menurut Ali dkk (1995, h. 503), kinerja ialah: sesuatu yang dicapai; prestasi yang diperlihatkan; kemampuan kerja. Ada berbagai pengertian/definisi yang menyangkut istilah kinerja. Kinerja tenaga penjual adalah suatu tingkat

dimana tenaga penjual dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla, dan Shervani 1996, h. 95). Kinerja tenaga penjual adalah suatu tingkat dimana tenaga penjual dapat melakukan tugas pekerjaannya dengan baik dan memenuhi tanggungjawabnya secara efektif (Dubinsky, Yammarino, dan Jolson 1994, h. 227). Kinerja karyawan mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja atau hasil kerja merupakan salah satu wujud dari hasil karya/bekerja seorang pekerja. Hasil karya pekerja ini dapat berupa pencapaian terhadap kriteria yang telah ditetapkan, ataupun hasil karya tersebut dibandingkan dengan hasil karya pekerja lainnya.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah evaluasi formal dan sistematik tentang prestasi kerja seseorang (karyawan) dan potensi bagi pengembangan dimasa depan (Gibson (1985) dalam Soehardjo dan Rahardjo). Pengukuran terhadap kinerja, pada dasarnya dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu dari aspek perilaku (*behavior*) dan aspek keluaran (*output*) (Jaworski dan Kohli 1991, h. 191). Pengukuran kinerja ditinjau dari aspek keluaran, merupakan pendekatan pengukuran kinerja tenaga penjual yang bersifat kuantitatif, yaitu dilihat dari hasil-hasil kerja tenaga penjual dalam mengemban tugas pekerjaannya, yang dapat diindikasikan dari: jumlah produk yang terjual, dan sumbangan pada laba kotor perusahaan. Sedangkan kinerja ditinjau dari aspek perilaku, merupakan pengukuran kinerja tenaga penjual yang bersifat kualitatif, yaitu dilihat dari tindakan-tindakan tenaga penjual dalam mengemban tugas pekerjaannya. Kecuali itu, kinerja perilaku, yang merupakan kinerja dari tenaga penjual dilihat dari

proses atau aktivitas tenaga penjual dapat mencapai hasil/keluaran, yang dapat diindikasikan dari: ketelitian penyusunan laporan, dan kemampuan penggunaan taktik penjualan dan promosi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tenaga penjual haruslah meliputi dua aspek tersebut.

Karena tenaga penjual merupakan wakil perusahaan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, maka kinerja atau prestasi kerja tenaga penjual sangatlah penting untuk diperhatikan. Apabila prestasi kerja atau kinerja tenaga penjual berkembang, maka dapat diharapkan juga bahwa penjualan perusahaan juga akan ikut berkembang. Banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual ialah pemberian umpanbalik oleh supervisor (Sujan, Weitz, Kumar 1994; Jaworski, dan Kohli 1991).

2.3 Umpanbalik Supervisor

Salah satu fungsi dari seorang atasan kepada bawahan adalah mengadakan pengawasan atau supervisi. Hal tersebut dimaksudkan agar bawahan benar-benar bekerja sesuai yang telah digariskan. Salah satu alat pengawasan atau supervisi kinerja tenaga penjual adalah pemberian umpanbalik (Jaworski, dan Kohli 1991). Pengertian umpanbalik, menurut Ali dkk (1995, h. 1102), adalah: hasil atau akibat yang berbalik mengenai (berguna bagi) kita sebagai rangsangan (dorongan dan sebagainya) untuk bertindak lebih lanjut; tanggapan langsung dari pengamatan sebagai hasil kelakuan individu terhadap individu. Umpanbalik (*feedback*)

merupakan tanggapan dari atasan terhadap kinerja bawahannya. Dengan kata lain, umpanbalik supervisi merupakan respon atau tanggapan yang dilakukan oleh supervisor terhadap kinerja dari tenaga penjual. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Teas (1983); Tyagi (1985); Walker, Churchill, dan Ford (1977) dalam Jaworski dan Kohli (1991, h. 190), bahwa "*Supervisory feedback is useful mechanism for controlling salespeople's performance*".

Kinerja karyawan merupakan salah satu bentuk hasil karya karyawan, yang dapat berbentuk pencapaian pekerjaan terhadap norma-norma yang telah ditentukan, atau dapat berupa hasil karya individu dibandingkan dengan karyawan lainnya. Kinerja tenaga penjual dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kinerja dilihat dari aspek keluaran (*output performance*), dan kinerja dilihat dari aspek perilaku (*behavior performance*). Dengan demikian, umpanbalik supervisi dapat pula dibedakan menjadi dua, yaitu umpanbalik keluaran (*output feedback*), dan umpanbalik perilaku (*behavior feedback*) (Jaworski dan Kohli 1991, h. 191).

Wujud atau bentuk dari umpanbalik dapat berupa pemberian informasi, dan pemberian penguatan (*reinforcements*) (Challagalla dan Shervani, 1996, h. 90). Pemberian penguatan dapat berupa penghargaan (*reward*) atau diistilahkan pemantauan/*monitoring* atas kinerja yang sesuai dengan yang ditetapkan, dan peringatan (*punishments*) atau diistilahkan pemberian penilaian/evaluasi atas kinerja yang tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan. Tanggapan atau umpanbalik terhadap hasil penjualan yang bersifat informasi, misalnya pemberitahuan oleh supervisor kepada tenaga penjual atas hasil penjualan yang dilaksanakan. Tanggapan terhadap hasil penjualan yang berupa pemantauan atas

hasil penjualan yang mencapai atau bahkan melebihi target. Dan umpanbalik yang berupa penilaian, merupakan umpanbalik atas hasil penjualan yang tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh supervisor.

Umpanbalik yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, mempunyai kaitan yang erat dengan orientasi motivasional perilaku tenaga penjual. Orientasi motivasional atau orientasi tujuan (*goal orientation*) yang dimiliki seseorang karyawan/tenaga penjual adalah relatif stabil. Walaupun demikian, orientasi tujuan yang dimiliki oleh tenaga penjual ini dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja. Menurut Bogiano dan Barrett (1985); Carver, dan Scheier (1981) dalam Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h. 40), salah satu aspek kondisi lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi orientasi tujuan, baik itu orientasi belajar maupun orientasi kinerja, adalah adanya tanggapan atau umpanbalik dari supervisi. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h. 40), bahwa umpanbalik yang diberikan oleh supervisor berpengaruh terhadap orientasi tujuan dari tenaga penjual.

2.4 Umpanbalik Perilaku

Kinerja ditinjau dari aspek perilaku (*behavior performance*) merupakan prestasi kerja dari tenaga penjual dilihat dari proses atau aktifitasnya mencapai keluaran (*output*). Sedangkan bentuk pengendalian kinerja terdiri dari tiga bentuk, meliputi: pengendalian keluaran (*output*), pengendalian aktifitas, dan pengendalian kemampuan (Challagalla dan Shervani, 1996, h. 90). Bentuk

pengendalian terhadap perilaku tenaga penjual meliputi dua aspek, yaitu aspek aktifitas (*activity*) dan aspek kemampuan (*capability*) (Challagalla dan Shervani, 1996). Oleh karena itu, umpanbalik perilaku merupakan umpanbalik atau tanggapan dari supervisor terhadap aktifitas dan kemampuan menjual tenaga penjual (Jaworski dan Kohli, 1991).

Umpanbalik aktifitas merupakan tanggapan dari supervisor terhadap aktifitas tenaga penjual dalam usaha melakukan kegiatan penjualan, misalnya: kegiatan menghubungi pelanggan, ketelitian dan kecermatan dalam pembuatan laporan, teknik-teknik menjual, dan pengelolaan waktu. Umpanbalik kemampuan (*capability feedback*) merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kemampuan atau keahlian dalam proses penjualan, misalnya: kemampuan mengadakan presentasi, negosiasi, komunikasi internal, dan perencanaan.

Wujud atau bentuk dari umpanbalik dapat berupa pemberian informasi, pemantauan, dan penilaian. Dengan demikian umpanbalik perilaku merupakan tanggapan dari supervisor yang dapat berupa pemberian informasi atas aktivitas dan kemampuan, pemantauan atas aktivitas dan kemampuan serta penilai atas aktivitas dan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan penjualan dan promosi. Tanggapan atau umpanbalik terhadap perilaku tenaga penjual yang bersifat informasi, misalnya pemberitahuan oleh supervisor kepada tenaga penjual tentang strategi/kegiatan penjualan yang harus dilaksanakan. Tanggapan yang berupa pemantauan, misalnya pemantauan terhadap kemampuan/aktivitas penjualan yang dilaksanakan, dan tanggapan berupa penilaian, misalnya penilaian

terhadap kemampuan/aktivitas kegiatan promosi dan penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual.

Umpanbalik perilaku dan orientasi belajar

Dari hasil penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa umpanbalik yang diberikan oleh supervisor atas kinerja dari tenaga penjual, akan mempengaruhi orientasi belajar tenaga penjual. Umpanbalik supervisor merupakan penilaian supervisor terhadap hasil dan perilaku tenaga penjual. Orientasi belajar merupakan motivasi perilaku yang ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan, oleh karena itu diharapkan bahwa umpanbalik akan mempunyai efek memperbesar orientasi tujuan tenaga penjual ini (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994, h. 40). Sejalan dengan penelitian tersebut, juga pendapat dari Parson, Herold, dan Leatherwood (1985); Taylor, Fisher, dan Ilgen (1984), bahwa umpanbalik akan menaikkan orientasi belajar dengan jalan menambah ketrampilan menjual, dan melalui perlunya peningkatan kemampuan dan ketrampilan.

Umpanbalik perilaku merupakan tanggapan supervisor terhadap perilaku tenaga penjual. Umpanbalik perilaku terdiri dari umpanbalik aktivitas (*activity feedback*) dan umpanbalik kemampuan (*capability feedback*). Tenaga penjual yang sering mendapat tanggapan/umpanbalik atas aktifitas penjualannya, mereka akan berusaha untuk memperbaiki/meningkatkan kemampuan penjualannya. Dengan kata lain, tanggapan/umpanbalik perilaku dapat mendorong/memotivasi tenaga penjual untuk senantiasa meningkatkan kemampuan. Berdasarkan uraian di muka, diajukan hipotesis berikut.

Hipotesis 1:

Semakin tinggi umpanbalik perilaku yang diberikan supervisor, semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjual.

2.5 Umpanbalik Keluaran

Umpanbalik dapat digolongkan menjadi dua, yaitu umpanbalik perilaku dan umpanbalik keluaran. Umpanbalik perilaku merupakan umpanbalik terhadap aktifitas dan kemampuan kinerja tenaga penjual. Umpanbalik keluaran (*output feedback*) merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kinerja tenaga penjual ditinjau dari segi hasil kerja/penjualannya, misalnya jumlah produk yang terjual, sumbangan terhadap laba kotor, komisi penjualan (Jaworski, dan Kohli, 1991).

Bentuk dari umpanbalik dapat berupa pemberian informasi, pemantauan, dan penilaian. Umpanbalik keluaran merupakan tanggapan dari supervisor yang dapat berupa pemberian informasi atas keluaran/hasil penjualan, pemantauan atas keluaran/hasil penjualan serta penilain atas keluaran/hasil penjualan tenaga penjual. Tanggapan atau umpanbalik terhadap keluaran/hasil penjualan tenaga penjual yang bersifat informasi, misalnya pemberitahuan oleh supervisor kepada tenaga penjual keluaran/hasil penjualan yang harus dilaksanakan. Tanggapan yang berupa pemantauan, misalnya pemantauan terhadap keluaran/hasil penjualan yang dilaksanakan, dan tanggapan berupa penilaian, misalnya penilaian terhadap keluaran/hasil penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual.

Umpanbalik keluaran dan orientasi kinerja

Umpanbalik yang dilakukan oleh supervisor, akan mempengaruhi orientasi kinerja dari pekerja. Dengan adanya umpanbalik dari supervisor ini, maka pekerja akan berusaha memperbaiki kinerja/hasil kerjanya sehingga akan lebih baik lagi. Pekerja yang mendapatkan umpanbalik akan berusaha mengevaluasi diri dan berfikir bagaimana kinerjanya dapat lebih baik lagi.

Dari penelitian sebelumnya, bahwa umpanbalik keluaran akan memberikan sumbangan pada peningkatan orientasi kinerja (Kohn, 1987). Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff, dan Jiing-Lih Farh (1989); Wofford, dan Goodwin (1990) dalam Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h. 41), bahwa dikarenakan tenaga penjual telah gagal dalam menunjukkan kemampuannya, umpanbalik akan meninggikan orientasi kinerja dari tenaga penjual. Oleh karena itu, diajukan hipotesis berikut.

Hipotesis 2:

Semakin tinggi umpanbalik keluaran yang diberikan supervisor, semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.

2.6 Orientasi Tujuan

Menurut Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h. 39), orientasi tujuan (*goal orientation*) merupakan orientasi motivasional yang memandu perilaku tenaga penjual dalam mencapai tujuannya. Orientasi tujuan mempunyai tiga model karakteristik yang menunjukkan bagaimana individu mengartikan dan

menanggapi situasi dan kondisi yang menunjang kinerja (VandeWalle dan Cummings, 1997, h. 391). Pertama, orientasi tujuan berkaitan dengan kemampuan mengendalikan atribut individu yang dimiliki seseorang, artinya: bahwa orientasi tujuan dikembangkan dari sesuatu atribut yang dimiliki oleh seseorang. Orientasi tujuan merupakan cara pandang seseorang tentang sesuatu usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan/sasaran tertentu. Terakhir, orientasi tujuan memperlihatkan bagaimana sesuatu akan mempengaruhi individu dalam menanggapi kesulitan atau kegagalan menyelesaikan suatu tugas pekerjaan tertentu.

Orientasi tujuan ini terdiri dari dua orientasi (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994, h. 39), yaitu: orientasi belajar (*learning orientation*) dan orientasi kinerja (*performance orientation*). Orientasi tujuan seseorang relatif stabil. Walaupun demikian, orientasi tujuan seseorang dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja. Salah satu lingkungan kerja tersebut, adalah umpanbalik dari supervisor (Bogiano, dan Barrett, 1985; Carver, dan Scheier 1981).

Ditinjau dari aspek organisasi perusahaan: orientasi belajar lebih diharapkan untuk dapat lebih meningkatkan kemampuan dan ketrampilan, sehingga kinerjanya dapat dirasakan dalam jangka panjang, sedang orientasi kinerja lebih diinginkan untuk kebutuhan jangka pendek, seperti peningkatan penjualan.

2.7 Orientasi Belajar

Orientasi belajar merupakan orientasi seseorang untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian sesuai tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Ames dan Archer 1988; Dweck dan Leggett 1988; Elliott dan Dweck 1988; Nicholls dan Dweck 1979).

Orientasi belajar merupakan motivator yang berasal dari dalam atau merupakan motivator intrinsik (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle 1988). Motivator intrinsik adalah imbalan dari dalam diri yang dirasakan seseorang pada saat melakukan pekerjaan, jadi ada kaitan langsung antara pekerjaan dan imbalan. Pegawai dalam situasi ini termotivasi-sendiri (Herzberg dalam Davis, dan Newstrom 1994, h. 73).

Tenaga penjual yang berorientasi pada belajar, mempunyai karakteristik antara lain: lebih senang pada jenis pekerjaan menantang, senang untuk mencari kesempatan tersendiri dalam berusaha untuk menguasai tugas pekerjaan, mampu menjual dalam kondisi yang sulit, dan merupakan kepuasan tersendiri, membuat kesalahan merupakan bagian dari proses belajar, senantiasa belajar dari pengalaman, dan senantiasa mempelajari hal-hal baru/pendekatan-pendekatan baru dalam hubungannya dengan proses penjualan.

Tenaga penjual yang berorientasi belajar mempunyai berkeinginan kuat untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dalam menjual, dan senantiasa mampu memandang suatu keadaan sebagai kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya. Kecuali itu, seseorang dengan orientasi belajar,

kemungkinan kecil melakukan kesalahan, dan jika mengalami suatu kegagalan akan lebih mudah untuk bangkit kembali (Dweck, dan Leggett 1988).

Dibawah orientasi belajar, menunjuk pada orientasi penguasaan pekerjaan, (Ames dan Archer 1988), tenaga penjual menikmati proses penemuan bagaimana cara penjualan yang efektif, mereka tertarik oleh tantangan situasi penjualan, dan tidak takut mengalami kesalahan.

Orientasi belajar dan kinerja

Orientasi belajar dari tenaga penjual diharapkan menggunakan strategi swa-regulasi yang membantu mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan menjual tenaga penjual yang dengan demikian mengarahkan pada kinerja superior (VandeWalle, dan Cummings 1997).

Berdasarkan fakta empiris bahwa orientasi belajar mampu mendorong tenaga penjual untuk lebih bekerja keras, karena mereka menikmati pekerjaan yang dilakukan, sehingga kinerja yang diperoleh akan tinggi. Kecuali itu, tenaga penjual yang berorientasi pada belajar, cenderung lebih mudah beradaptasi dalam merespon situasi penjualan yang dihadapi, oleh karena itu mampu untuk meningkatkan kinerjanya (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994).

Tenaga penjual yang mempunyai orientasi belajar, akan terkondisikan untuk senantiasa belajar bagaimana menjadi tenaga penjual yang baik, senantiasa meningkatkan/mengembangkan ketrampilan, dan mau belajar dari pengalaman, sehingga mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan dimilikinya kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan, maka pekerjaan

yang jadi tanggungjawabnya akan dapat dilaksanakan dengan baik, dan pada akhirnya prestasi kerja juga baik. Oleh karena itu, diajuk hipotesis berikut.

Hipotesis 3:

Semakin tinggi orientasi belajar dari tenaga penjual, semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

2.8 Orientasi Kinerja

Orientasi kinerja merupakan orientasi seseorang untuk menunjukkan kemampuan dan keahlian untuk memperoleh penilaian positif atas kemampuan dan kinerja dari pihak lain (Ames dan Archer 1988; Dweck dan Leggett 1988; Elliott dan Dweck 1988; Nicholls dan Dweck 1979).

Orientasi kinerja merupakan orientasi dalam bekerja yang ditujukan untuk memenuhi kepentingan dari pihak luar, misalnya supervisor. Tujuan dari orientasi kinerja ini adalah agar seorang karyawan memperoleh penilaian yang baik atas kemampuannya dari pihak luar, misalnya dari pihak manajer ataupun supervisor. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa orientasi kinerja merupakan orientasi untuk menunjukkan kemampuan dan keahliannya yang bertujuan untuk mendapatkan penilaian yang baik dari pihak supervisor.

Orientasi kinerja merupakan motivator yang berasal dari luar atau motivator ekstrinsik (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle 1988). Motivator ekstrinsik adalah imbalan dari luar yang terpisah dari pekerjaan, yang tidak menimbulkan kepuasan

pada saat dilakukannya pekerjaan, misalnya program pensiun (Herzberg dalam Davis, dan Newstrom 1994, h. 73).

Beberapa karakteristik dari seorang tenaga penjual yang berorientasi pada kinerja, adalah: merasa bangga apabila kinerjanya melebihi kinerja dari teman-temannya, menggunakan waktu lebih banyak untuk berfikir tentang bagaimana kinerja dinilai lebih baik dari kinerja teman lain, dan berusaha untuk mengevaluasi diri dengan berdasarkan pada kondisi-kondisi yang telah ditetapkan oleh para supervisornya.

Tenaga penjual yang berpandangan pada kinerja, senantiasa berkeinginan menunjukkan kinerjanya dengan baik dengan harapan memperoleh penghargaan dari supervisor, dan juga senantiasa berkeinginan menunjukkan kemampuan kepada rekan sekerjanya, agar dapat dikatakan sukses (Ames, dan Archer 1988). Seorang tenaga penjual yang berorientasi pada kinerja hanya dapat melihat dirinya saja yang paling memiliki kemampuan dan ketrampilan (Dweck, dan Leggett 1988). Dibawah orientasi kinerja, menunjuk pada orientasi "ego", tenaga penjual mencari penilaian yang baik atas kemampuannya dari supervisor dan rekan sekerja, enggan mencoba pendekatan-pendekatan baru, takut hasil yang rendah, dan evaluasi negatif atas kemampuan dan kinerjanya, menjauhi tantangan situasi penjualan (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle 1988).

Orientasi kinerja dan kinerja

Tenaga penjual yang berorientasi pada kinerja, berfokus pada kinerja yang bagus agar memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lain. Mereka

sering membandingkan kinerjanya dengan kinerja harapan supervisor dan rekan sekerjanya. Mereka ingin untuk diakui oleh pihak lain, oleh karena itu mendorong mereka melakukan usaha kerja keras yang selanjutnya akan menjadikan semakin tingginya kinerja yang diperoleh (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994).

Tenaga penjual yang mempunyai orientasi pada kinerja, yaitu bagaimana agar senantiasa memperoleh penilaian yang baik atas prestasi kerjanya, akan menggunakan seluruh waktunya untuk melaksanakan pekerjaannya. Bahkan, kalau perlu: lembur, tidak mudah menyerah, tidak kenal lelah untuk mendapatkan order, agar pekerjaan dapat terlaksanakan dengan baik. Ingin senantiasa terlihat sebagai tenaga penjual yang baik, selalu berfikir agar prestasinya lebih baik dibanding rekan sekerja, dan selalu mengadakan penilaian terhadap diri sendiri berdasarkan kriteria penilaian dari supervisor. Dengan adanya usaha-usaha tersebut, maka diharapkan nilai kinerja yang diperoleh akan baik. Dengan kata lain, bahwa orientasi kinerja dapat mendorong prestasi kerja tenaga penjual. Oleh karena itu, diajukan hipotesis berikut.

Hipotesis 4:

Semakin tinggi orientasi kinerja dari tenaga penjual, semakin tinggi kinerjanya.

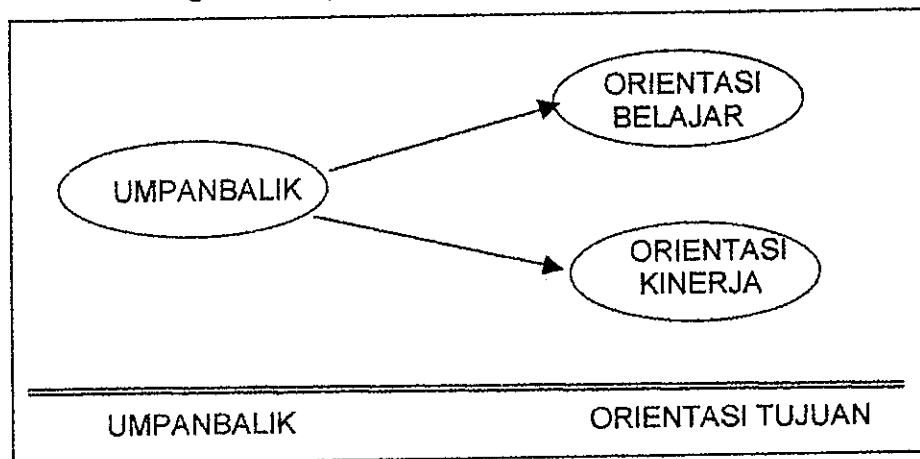
2.9 Penelitian Terdahulu

Rancangan usulan penelitian yang diajukan ini didasarkan pada beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h. 39-

105), Jaworski dan Kohli (1991, h. 190-201), Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h. 263-274).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sujan, Weitz, dan Kumar (1994), menyatakan bahwa orientasi tujuan (*goal orientation*) merupakan orientasi motivasional yang memandu perilaku dari tenaga penjual. Orientasi tujuan ini dapat dibagi dua, yaitu orientasi belajar (*learning orientation*) dan orientasi kinerja (*performance orientation*). Orientasi motivasional tenaga penjual ini relatif stabil. Namun demikian, dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja (Amabile 1983; Ames, dan Archer 1988; Broedling 1977). Salah satu aspek lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi orientasi tujuan adalah umpanbalik supervisor (Boggiano, dan Barrett 1985; Carver, dan Scheier 1981 dalam Sujan, Weitz, dan Kumar 1994), sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1
Pengaruh Umpanbalik Terhadap Orientasi Tujuan



Sumber: Sujan, Weitz, dan Kumar (1994).

Tenaga penjual yang mendapatkan umpanbalik akan terdorong/termotivasi untuk berusaha memperbaiki/kembangkan ketrampilan dan kegiatan

penjualannya; memperbaiki keluaran (*output*) sehingga lebih baik, berfikir bagaimana kinerjanya dapat lebih baik, dan mengevaluasi diri berdasar kriteria dari supervisornya. Orientasi tujuan, yang dipengaruhi oleh umpanbalik dari supervisor ini, pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Penelitian Jaworski dan Kohli (1991), menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi oleh umpanbalik dari supervisor. Kecuali itu, kinerja tenaga penjual dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu aspek perilaku dan aspek keluaran (*output*). Kinerja ditinjau dari aspek perilaku adalah kinerja dilihat dari proses aktifitas tenaga penjual dalam mencapai hasil (*output*). Sedangkan kinerja ditinjau dari aspek keluaran, merupakan kinerja yang dilihat dari pencapaian prestasi kerja tenaga penjual, misalnya jumlah produk yang dijual. Dalam hubungannya dengan umpanbalik, maka umpanbalik dibagi menjadi dua, yaitu umpanbalik perilaku (*behavior feedback*) dan umpanbalik keluaran (*output feedback*), sebagaimana tersaji dalam Gambar 2.2 berikut.

Gambar 2.2
Tipologi Umpanbalik Supervisor

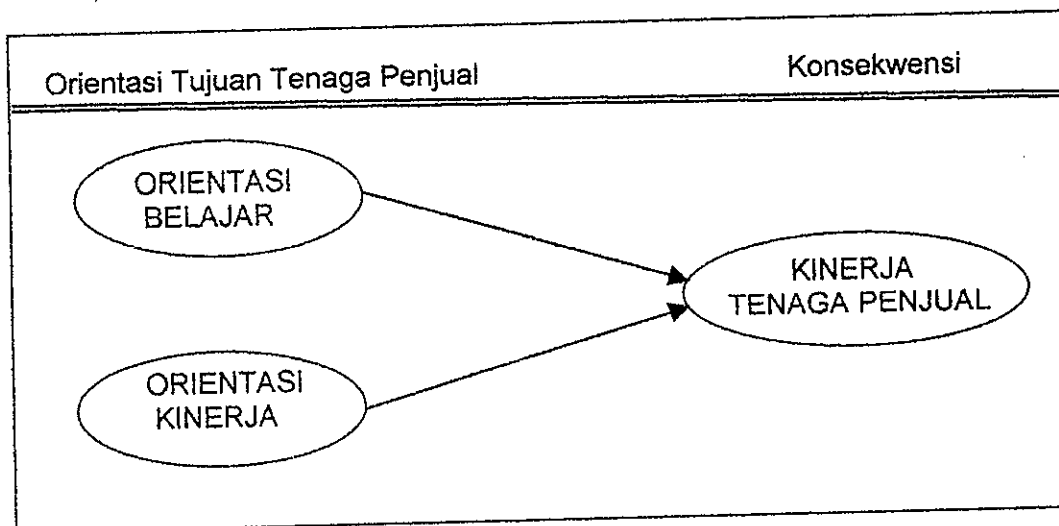
		<i>Locus of Feedback</i>	
		Keluaran	Perilaku
+	UMPANBALIK KELUARAN	UMPANBALIK PERILAKU	
-			

Sumber: Jaworski, dan Kohli (1991)

Umpanbalik keluaran yaitu tanggapan supervisor terhadap hasil kerja tenaga penjual ditinjau dari segi hasil penjualan (-nya), diindikasikan dari laba kotor, hasil penjualan. Kedua, umpanbalik perilaku (*behavior feedback*), yaitu tanggapan supervisor terhadap aktifitas dan kemampuan tenaga penjual, yang diindikasikan dari strategi penjualan, prosedur kerja.

Penelitian Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998), menyatakan bahwa ada tiga macam orientasi dari supervisor dalam melakukan aktifitas supervisi kepada tenaga penjual, yaitu: orientasi hasil akhir, orientasi aktifitas, dan orientasi kemampuan. Ketiga macam orientasi supervisor ini akan mempengaruhi orientasi tujuan tenaga penjual. Orientasi tujuan tenaga penjual terdiri dari dua orientasi, yaitu orientasi belajar dan orientasi kinerja. Kedua orientasi tenaga penjual, yaitu orientasi belajar dan orientasi kinerja, akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual, seperti terlihat dalam Gambar 2.3 berikut.

Gambar 2.3
Orientasi Supervisor dan Pengaruhnya Pada Orientasi Belajar dan
Orientasi Kinerja Tenaga Penjual



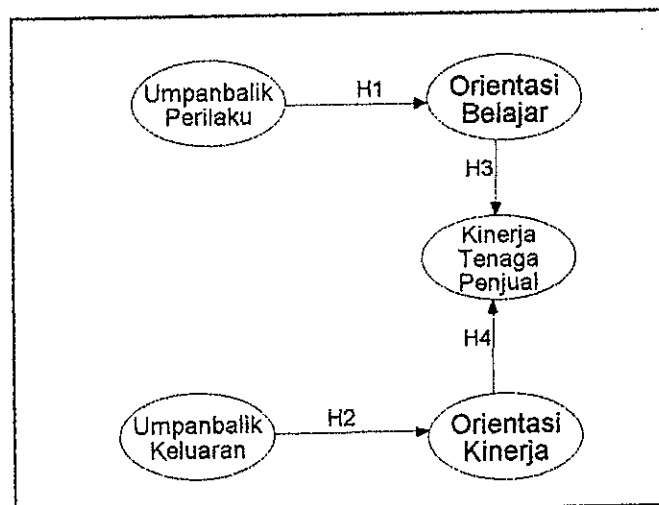
Sumber: Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998)

Kontribusi penelitian ini terhadap penelitian terdahulu adalah mengembangkan umpanbalik berdasarkan tipe atau bentuknya dan mengkaitkan pada orientasi tujuan serta kinerja tenaga penjual.

2.10 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan telaah pustaka yang telah diuraikan dimuka, maka diajukan kerangka pemikiran penelitian yang berhubungan dengan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, sebagaimana tersaji dalam Gambar 2.4 berikut.

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran Teoritis Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual

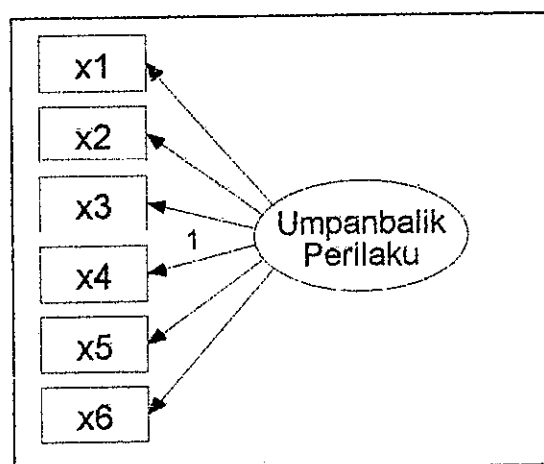


Sumber: Dikembangkan dari berbagai sumber

Dari Gambar 2.4 dapat dilihat bahwa umpanbalik yang diberikan oleh supervisor terdiri dari umpanbalik perilaku dan umpanbalik keluaran. Umpanbalik

perilaku akan mempengaruhi orientasi belajar, sedangkan umpanbalik keluaran akan mempengaruhi orientasi kinerja. Selanjutnya orientasi belajar akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual, dan orientasi kinerja akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Gambar 2.5
Model Variabel Umpanbalik Perilaku



Sumber: Challagalla dan Shervani (1996, h.100),
Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h.272),
Jaworski, dan Kohli (1991, h.200).

Keterangan:

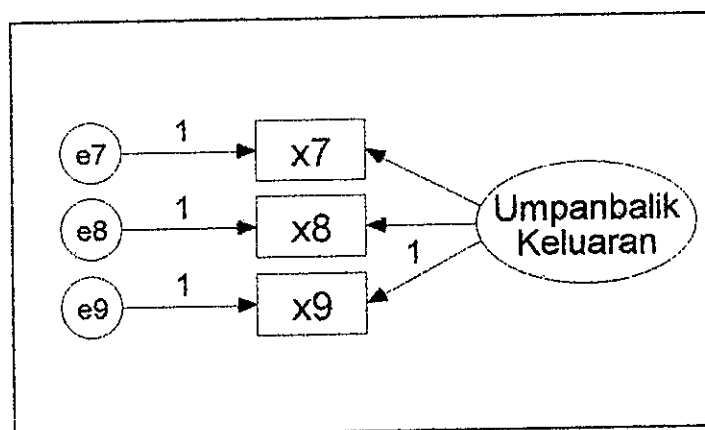
- X1: Pemberitahuan kemampuan promosi & penjualan
- X2: Pemantauan kemampuan promosi & penjualan
- X3: Penilaian/evaluasi kemampuan promosi & penjualan
- X4: Pemberitahuan kegiatan promosi & penjualan
- X5: Pemantauan kegiatan promosi & penjualan
- X6: Penilaian/evaluasi kegiatan promosi & penjualan

Variabel umpanbalik perilaku dibentuk berdasarkan enam indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Challagalla dan Shervani (1996, h.100), Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h.272), Jaworski, dan Kohli (1991, h.200).

Indikator pada variabel umpanbalik perilaku ini meliputi butir-butir pertanyaan/ Pernyataan yang berhubungan dengan umpanbalik supervisor pada perilaku tenaga penjual, yaitu: pemberitahuan kemampuan penjualan, pemantauan kemampuan penjualan, penilaian/evaluasi kemampuan penjualan, pemberitahuan kegiatan penjualan, pemantauan kegiatan penjualan, dan penilaian/evaluasi kegiatan penjualan, sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.5 di muka.

Konstruk atau variabel umpanbalik keluaran dibentuk berdasarkan tiga dimensi/indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Challagalla dan Shervani (1996, h.100), Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h.272), Jaworski, dan Kohli (1991, h.200).

Gambar 2.6
Model Variabel Umpanbalik Keluaran



Sumber: Challagalla dan Shervani (1996, h.100), Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h.272), Jaworski, dan Kohli (1991, h.200).

Keterangan:

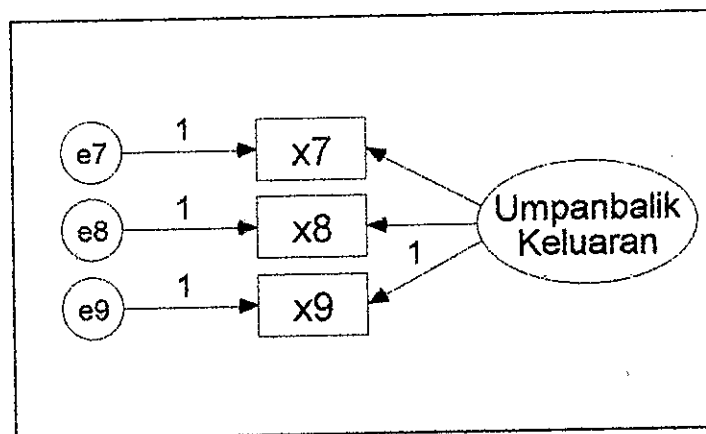
- X7: Pemberitahuan keluaran/hasil penjualan
- X8: Pemantauan keluaran/hasil penjualan
- X9: Penilaian/evaluasi keluaran/hasil penjualan

Indikator yang dipergunakan pada variabel umpanbalik keluaran ini meliputi butir-butir pertanyaan/ Pernyataan yang berhubungan dengan umpanbalik

Indikator pada variabel umpanbalik perilaku ini meliputi butir-butir pertanyaan/pernyataan yang berhubungan dengan umpanbalik supervisor pada perilaku tenaga penjual, yaitu: pemberitahuan kemampuan penjualan, pemantauan kemampuan penjualan, penilaian/evaluasi kemampuan penjualan, pemberitahuan kegiatan penjualan, pemantauan kegiatan penjualan, dan penilaian/evaluasi kegiatan penjualan, sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.5 dimuka.

Konstruk atau variabel umpanbalik keluaran dibentuk berdasarkan tiga dimensi/indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Challagalla dan Shervani (1996, h.100), Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h.272); Jaworski, dan Kohli (1991, h.200).

Gambar 2.6
Model Variabel Umpanbalik Keluaran



Sumber: Challagalla dan Shervani (1996, h.100), Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h.272), Jaworski, dan Kohli (1991, h.200).

Keterangan:

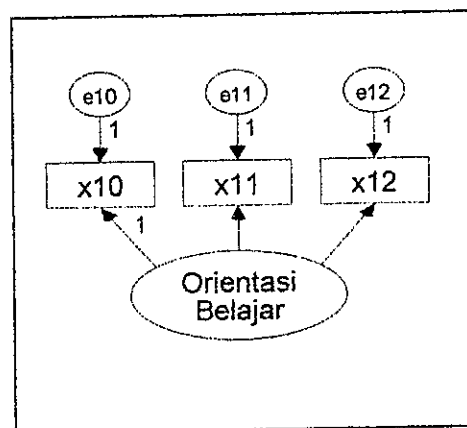
- X7: Pemberitahuan keluaran/hasil penjualan
- X8: Pemantauan keluaran/hasil penjualan
- X9: Penilaian/evaluasi keluaran/hasil penjualan

Indikator yang dipergunakan pada variabel umpanbalik keluaran ini meliputi butir-butir pertanyaan/pernyataan yang berhubungan dengan umpanbalik

supervisor pada keluaran tenaga penjual, yaitu: pemberitahuan keluaran/hasil penjualan, pemantauan keluaran/hasil penjualan, dan penilaian/evaluasi keluaran/hasil penjualan, seperti dalam Gambar 2.6 dimuka.

Variabel orientasi belajar dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h.272), Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h. 46-47).

Gambar 2.7
Model Variabel Orientasi Belajar



Sumber: Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h.272), Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h.46-47)

Keterangan:

X10: Belajar jadi terbaik

X11: Meningkatkan ketrampilan

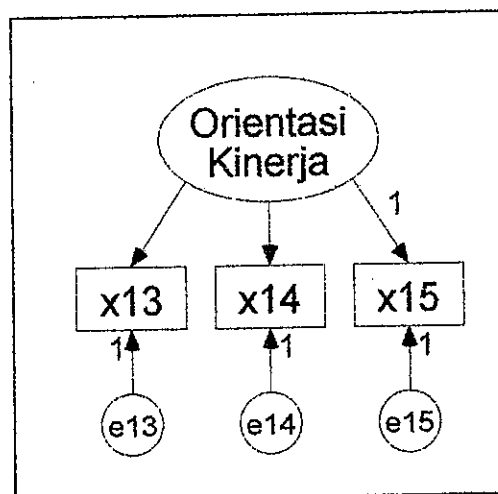
X12: Belajar dari pengalaman

Adapun indikator dari variabel orientasi belajar ini meliputi butir-butir pertanyaan/pernyataan yang berhubungan dengan orientasi belajar tenaga penjual, meliputi: keinginan menjadi yang baik, keinginan meningkatkan/mengembangkan kemampuan/ketrampilan, keinginan belajar dari pengalaman, sebagaimana Gambar 2.7.

Konstruk atau variabel orientasi kinerja dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h. 272), Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h.47).

Variabel orientasi kinerja ini meliputi butir-butir pertanyaan/ Pernyataan yang berhubungan dengan orientasi kinerja tenaga penjual yang dapat diketahui dari indikator-indikator: keinginan untuk menunjukkan kemampuan, keinginan untuk menunjukkan yang terbaik, keinginan untuk mengevaluasi diri berdasar kriteria supervisor, seperti terlihat dalam Gambar 2.8 berikut.

Gambar 2.8
Model Variabel Orientasi Kinerja



Sumber: Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h. 272), Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h.47)

Keterangan:

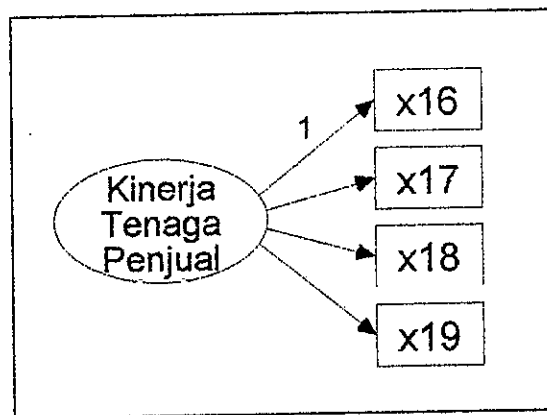
- X13: Keinginan menunjukkan kemampuan
- X14: Keinginan menunjukkan yang terbaik
- X15: Keinginan mengevaluasi diri

Konstruk atau variabel kinerja tenaga penjual dibentuk berdasarkan empat indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Jaworski, dan

Kohli (1991, h. 200), Behrman, dan Perrenult (1982), Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h. 47).

Adapun indikator variabel kinerja yang dipergunakan meliputi butir-butir pertanyaan/pernyataan yang berhubungan dengan kinerja tenaga penjual, yaitu: ketelitian laporan, kemampuan penguasaan taktik/teknik-tekNIK penjualan, jumlah penjualan, dan kemampuan menghasilkan laba kotor, seperti terlihat dalam Gambar 2.9 berikut ini.

Gambar 2.9
Model Variabel Kinerja Tenaga Penjual



Sumber: Jaworski, dan Kohli (1991, h. 200), Behrman, dan Perrenult (1982), Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, h. 47)

Keterangan:

X16: Ketelitian laporan

X17: Kemampuan taktik/teknik penjualan dan promosi

X18: Jumlah penjualan

X19: Kemampuan menghasilkan laba kotor

Penentuan jenis variabel dalam model penelitian, yaitu variabel dependen dan variabel independen, terbagi dalam dua tahapan. Untuk tahap pertama, variabel Umpanbalik Perilaku dan variabel Umpanbalik Keluaran merupakan variabel independen, sedang variabel Orientasi Belajar dan variabel Orientasi

Kinerja berkedudukan sebagai variabel dependen. Pada tahap kedua, variabel Orientasi Belajar dan variabel Orientasi Kinerja berposisi sebagai variabel independen, dan variabel Kinerja Tenaga Penjual berposisi sebagai variabel dependen. Penentuan jenis variabel dalam model, tersaji dalam Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Penentuan Variabel Dependen dan Variabel Independen Model Penelitian

Tahapan	Jenis Variabel	
	Variabel Dependen	Variabel Independen
I	Umpanbalik Perilaku	Orientasi Belajar
	Umpanbalik Keluaran	Orientasi Kinerja
II	Kinerja Tenaga Penjual	Orientasi Belajar Orientasi Kinerja

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian

2.11 Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

2.11.1 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka yang telah dikemukakan dimuka, maka diajukan serangkaian hipotesis, sebagai berikut:

Hipotesis 1:

Semakin tinggi umpanbalik perilaku yang diberikan supervisor, semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjual.

Hipotesis 2:

Semakin tinggi umpanbalik keluaran yang diberikan supervisor, semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual.

Hipotesis 3:

Semakin tinggi orientasi belajar dari tenaga penjual, semakin tinggi kinerja tenaga penjual.

Hipotesis 4:

Semakin tinggi orientasi kinerja dari tenaga penjual, semakin tinggi kinerjanya.

2.11.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan definisi dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan menunjukkan cara pengukuran data dari masing-masing variabel tersebut. Adapun definisi operasional atas konstruk dalam penelitian ini meliputi: umpanbalik perilaku, umpanbalik keluaran, orientasi belajar, orientasi kinerja, dan kinerja tenaga penjual.

a. Umpan balik perilaku

Merupakan tanggapan/umpanbalik dari supervisor terhadap kinerja tenaga penjual, dimana sifat tanggapan tersebut cenderung lebih menekankan pada aktifitas dan kemampuan yang ditunjukkan oleh tenaga penjual.

b. Umpan balik keluaran

Merupakan tanggapan/umpanbalik dari supervisor terhadap kinerja tenaga penjual, dimana sifat tanggapan tersebut cenderung lebih menekankan pada keluaran (output) yang dicapai oleh tenaga penjual.

c. Orientasi belajar

Orientasi belajar adalah orientasi dari tenaga penjual untuk berusaha meningkatkan kemampuan/keahlian dan penguasaan tugas/pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

d. Orientasi kinerja

Merupakan orientasi dari tenaga penjual untuk menunjukkan kemampuan/keahliannya dengan tujuan agar mendapatkan penilaian yang baik dari atasan/supervisor.

e. Kinerja

Kinerja tenaga penjual adalah suatu tingkatan pencapaian oleh tenaga penjual atas target penjualan yang telah ditetapkan, dilihat secara kualitatif dan kuantitatif.

Sedangkan pengukuran untuk masing-masing variabel yang dipergunakan dalam model penelitian, tersaji dalam Tabel 2.2 berikut.

Tabel 2.2
Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel	Pengukuran
Umpanbalik Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dikembangkan dengan menggunakan serangkaian indikator yang relevan. ▪ Pengukuran umpanbalik perilaku dengan menggunakan 10 titik skala pada 6 butir pertanyaan/pernyataan.
Umpanbalik Keluaran	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dikembangkan dengan menggunakan serangkaian indikator yang relevan. ▪ Pengukuran umpanbalik keluaran dengan menggunakan 10 titik skala pada 3 butir pertanyaan/pernyataan.
Orientasi Belajar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dikembangkan dengan menggunakan serangkaian indikator yang relevan. ▪ Pengukuran orientasi belajar dengan menggunakan 10 titik skala pada 3 butir pertanyaan/pernyataan.
Orientasi Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dikembangkan dengan menggunakan serangkaian indikator yang relevan. ▪ Pengukuran orientasi kinerja dengan menggunakan 10 titik skala pada 3 butir pertanyaan/pernyataan.
Kinerja Tenaga Penjual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dikembangkan dengan menggunakan serangkaian indikator yang relevan. ▪ Pengukuran kinerja tenaga penjual dengan menggunakan 10 titik skala pada 4 butir pertanyaan/pernyataan.

Sumber: Dikembangkan dari berbagai sumber

2.12 Simpulan

Pada bab kedua ini disajikan kajian teori maupun penelitian-penelitian terdahulu, yang berhubungan dengan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, kemudian disusun/dirumuskan kerangka pemikiran, pengembangan model, hipotesis penelitian, dan definisi operasional variabel.

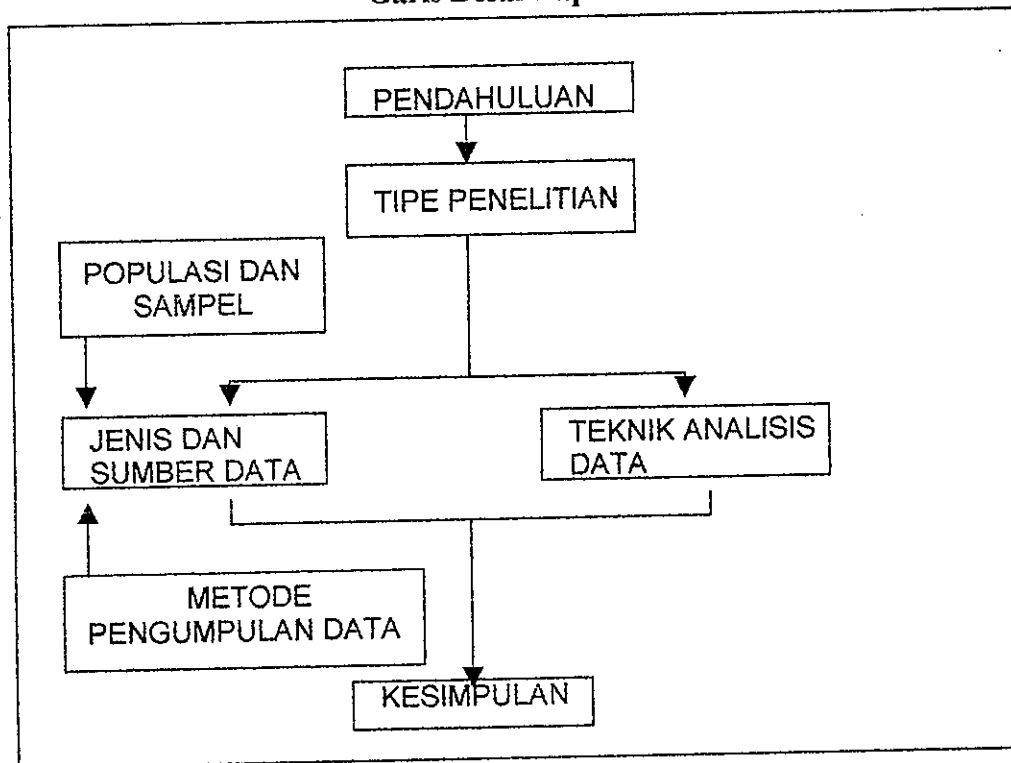
Uraian-uraian yang ada pada bab pertama dan kedua ini kemudian dijadikan dasar pembahasan yang ada pada bab-bab selanjutnya.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendahuluan

Pada bab ini akan diuraikan metode penelitian yang akan dipergunakan guna menganalisis model penelitian yang diajukan, yaitu mengenai analisis faktor-faktor pengaruh kinerja tenaga penjual atau konsep pengaruh antara umpanbalik, orientasi tujuan, terhadap kinerja tenaga penjual. Garis besar paparan bab ketiga seperti tersaji dalam Gambar 3.1 berikut.

Gambar 3.1
Garis Besar Paparan Bab III



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

3.2 Tipe Penelitian

Tipe atau model penelitian yang akan dilakukan ini merupakan tipe atau model penelitian kausalitas, yaitu merupakan penelitian yang ditujukan untuk mengidentifikasi hubungan atau pengaruh sebab-akibat antara suatu variabel dengan variabel lainnya. Dengan mengetahui hubungan antar variabel, maka akan dapat ditentukan variabel-variabel yang paling dominan atau memberikan sumbangan yang paling besar. Selanjutnya, dengan mengetahui hubungan antar variabel tersebut, diharapkan dapat dipergunakan sebagai dasar pembuatan kebijakan atau strategi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini dipergunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang berasal langsung dari sumber data. Untuk mendapatkan data primer ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar kuesioner kepada para responden. Dengan demikian yang dimaksud dengan data primer disini adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden yang berupa jawaban terhadap pertanyaan/ Pernyataan yang ada dalam kuesioner.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data, tetapi melalui pihak ketiga. Dalam penelitian ini akan digunakan pula data sekunder sebagai pendukung data primer. Data sekunder ini diperoleh dari studi kepustakaan yang berhubungan dengan topik penelitian. Walaupun

penelitian ini menggunakan dua jenis data, akan tetapi jenis data yang paling dominan dipergunakan adalah jenis data primer.

3.4 Populasi dan Sampel

Agar supaya generalisasi tidak terlalu luas dari semestinya, maka dalam penelitian perlu ditetapkan terlebih dahulu populasinya. Adapun yang dijadikan populasi dalam penelitian adalah tenaga penjual yang bekerja di perusahaan-perusahaan farmasi di Semarang, Jawa Tengah.

Dalam penelitian ini tidak seluruh populasi dijadikan responden. Hanya sebagian populasi saja yang dijadikan responden. Adapun persyaratan untuk menjadi responden/sampel adalah: karyawan tetap dan berposisi sebagai tenaga penjual (*Medical Representative*) perusahaan-perusahaan farmasi (*principal*) di Semarang, Jawa Tengah,.

Agar dapat menentukan sampel yang mewakili populasi (sampel yang representatif), maka perlu dilakukan teknik pengambilan sampel yang tepat. Cara pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan/syarat-syarat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri atau sifat populasi. Sedangkan jumlah sampel yang akan digunakan, berdasarkan pendapat dari Hair, Tatham, dan Black (1995), ukuran sampel minimum adalah 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Penelitian ini menggunakan *estimated parameter* sebanyak 19, maka jumlah sampel yang akan diambil paling

tidak adalah 95. Dikarenakan alat analisis yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah SEM, maka untuk memenuhi syarat analisis SEM, jumlah sampel yang diambil sebesar 100.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam menggunakan metode pengumpulan data, maka asumsi yang dipegang peneliti adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

Metode pengumpulan data adalah metode angket/kuesioner. Kepada para responden diberikan kuesioner dan diminta memberikan tanggapannya dalam bentuk skala likert. Skala likert merupakan skala kontinum bipolar, pada ujung sebelah kiri (angka rendah) menggambarkan suatu jawaban yang bersifat negatif, dan ujung kanan (angka besar), menggambarkan jawaban yang bersifat positif. Skala likert ini dirancang untuk memungkinkan responden menjawab dalam berbagai tingkatan pada setiap butir pertanyaan/pernyataan. Skala likert yang dipergunakan dari 1 sampai dengan 10, sebagaimana dalam Tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1
Tanggapan Responden dalam Skala Likert

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

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian

Disain instrumen penelitian merupakan disain daftar kuesioner atau angket yang berisi serangkaian pernyataan/pertanyaan yang harus dijawab oleh responden, sebagaimana terlihat dalam Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2
Disain instrumen penelitian

Atribut/Variabel	Dimensi/indikator	Butir inti pertanyaan/pernyataan
Umpanbalik perilaku	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemberitahuan kemampuan penjual ▪ Pemantauan kemampuan ▪ Penilaian/evaluasi kemampuan ▪ Pemberitahuan kegiatan penjualan ▪ Pemantauan kegiatan penjualan ▪ Penilaian/evaluasi kegiatan penjualan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisor memberitahu strategi penjualan ▪ Supervisor memantau kemampuan penjualan ▪ Supervisor menilai kemampuan penjualan ▪ Supervisor memberitahu cara melakukan penjualan ▪ Supervisor memantau kegiatan penjualan ▪ Supervisor menilai kegiatan penjualan
Umpanbalik keluaran	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemberitahuan keluaran ▪ Pemantauan keluaran ▪ Penilaian keluaran 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisor memberitahu keluaran ▪ Supervisor memantau keluaran ▪ Supervisor menilai keluaran
Orientasi belajar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belajar menjadi terbaik ▪ Peningkatan pengetahuan/ketrampilan ▪ Belajar dari pengalaman 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belajar menjadi tenaga penjual yang baik ▪ Senantiasa meningkatkan ketrampilan ▪ Belajar dari pengalaman menjual
Orientasi kinerja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menunjukkan tenaga penjual terbaik ▪ Usaha lebih baik dari lainnya ▪ Evaluasi diri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingin dianggap tenaga penjual terbaik ▪ Senantiasa berfikir lebih baik dibanding rekan kerja ▪ Senantiasa evaluasi diri sesuai kriteria
Kinerja tenaga penjual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketelitian laporan ▪ Taktik penjualan ▪ Jumlah produk terjual ▪ Laba kotor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tingkat ketelitian pembuatan laporan ▪ Kemampuan penggunaan cara/teknik penjualan ▪ Jumlah rata-rata produk terjual ▪ Sumbangan terhadap laba kotor

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian

3.6 Teknik Analisis Data

Untuk menguji hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik analisis yang dipergunakan adalah teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program komputer AMOS. Teknik analisis SEM merupakan salah satu model yang paling sering dipergunakan oleh para peneliti di bidang pemasaran yaitu untuk menguji dan mengukur reaksi pasar, kebijakan bisnis, dan kinerja penjualan.

Adapun teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini, terdiri dari dua macam teknik analisis, yaitu:

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

Teknik analisis untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.

2. *Regression Weight*

Teknik analisis untuk meneliti seberapa besar variabel umpanbalik perilaku, umpanbalik keluaran, orientasi belajar, orientasi kinerja dan kinerja tenaga penjual saling mempengaruhi.

Langkah-langkah dalam menggunakan teknik alat analisis SEM, baik menurut Hair, Tatham, dan Black (1995) maupun Ferdinand (2000), ada 7 langkah, yaitu sebagai berikut:

1. Mengembangkan model berdasarkan teori

Teknik analisis *Structural Equation Modeling* mendasarkan pada hubungan sebab (*causal*), yaitu perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain. Teknik

SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis melalui data empirik. Oleh karena itu, langkah pertama dalam teknik analisis SEM adalah mengembangkan model berdasarkan kajian pustaka untuk mendapatkan pembenaran/justifikasi atas model yang akan dikembangkan.

2. Mengembangkan diagram alur

Langkah kedua teknik analisis SEM adalah menggambarkan hubungan antar variabel pada sebuah diagram alur, yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antar konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap/langkah sebelumnya.

Dalam menyusun diagram alur hubungan antar konstruk dinyatakan dengan anak panah. Anak panah lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari satu konstruk ke konstruk lainnya. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok (Ferdinand, 2000):

a. Konstruk eksogen

Konstruk eksogen atau *exogenous constructs* atau *source variables* atau *independent variables* merupakan variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Merupakan konstruk yang ditinggalkan oleh garis dengan satu ujung panah.

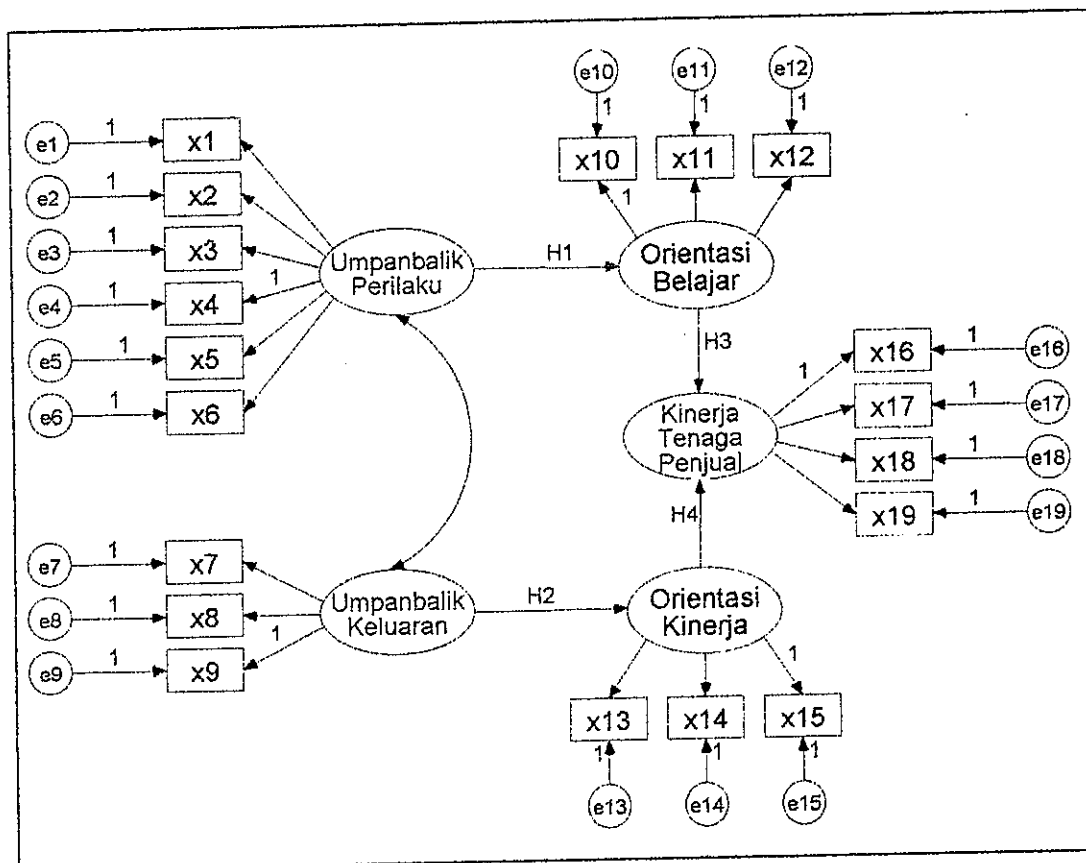
b. Konstruk endogen

Konstruk endogen atau *endogenous constructs* merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk

endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Adapun diagram alur penelitian terlihat dalam Gambar 3.2 berikut.

Gambar 3.2
Diagram alur model penelitian



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian
Keterangan:

- X1: Pemberitahuan kemampuan
- X2: Memantau kemampuan
- X3: Menilai kemampuan
- X4: Pemberitahuan aktivitas
- X5: Memantau aktivitas
- X6: Menilai aktivitas
- X7: Pemberitahuan keluaran
- X8: Memantau keluaran

- X9: Menilai keluaran
- X10: Belajar jadi terbaik
- X11: Meningkatkan ketrampilan
- X12: Belajar dari pengalaman
- X13: Tenaga penjual terbaik
- X14: Lebih baik dari lainnya
- X15: Evaluasi diri
- X16: Ketelitian
- X17: Kemampuan penjualan
- X18: Jumlah penjualan
- X19: Laba kotor

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

Pada tahap ini model pengukuran yang spesifik siap dibuat, yaitu dengan mengubah diagram alur ke dalam model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

a) Persamaan struktural (*structural equation*)

Persamaan struktural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya disusun dengan pedoman sebagai berikut:

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

b) Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*)

Pada persamaan ini harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan kerangka matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen pengukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen struktural mengevaluasi hipotesa hubungan kausal antara *latent variables*

pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesa dari model sebagai satu keseluruhan.

Adapun persamaan struktural dan model pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.3
Model pengukuran dan persamaan struktural

Model	Pengukuran
Konsep eksogen	Konsep endogen
$X_1 = \lambda_1$ umpanbalik perilaku + ϵ_1	$X_{10} = \lambda_{10}$ orientasi belajar + ϵ_{10}
$X_2 = \lambda_2$ umpanbalik perilaku + ϵ_2	$X_{11} = \lambda_{11}$ orientasi belajar + ϵ_{11}
$X_3 = \lambda_3$ umpanbalik perilaku + ϵ_3	$X_{12} = \lambda_{12}$ orientasi belajar + ϵ_{12}
$X_4 = \lambda_4$ umpanbalik perilaku + ϵ_4	
$X_5 = \lambda_5$ umpanbalik perilaku + ϵ_5	
$X_6 = \lambda_6$ umpanbalik perilaku + ϵ_6	
$X_7 = \lambda_7$ umpanbalik keluaran + ϵ_7	$X_{13} = \lambda_{13}$ orientasi kinerja + ϵ_{13}
$X_8 = \lambda_8$ umpanbalik keluaran + ϵ_8	$X_{14} = \lambda_{14}$ orientasi kinerja + ϵ_{14}
$X_9 = \lambda_9$ umpanbalik keluaran + ϵ_9	$X_{15} = \lambda_{15}$ orientasi kinerja + ϵ_{15}
	$X_{16} = \lambda_{16}$ kinerja tenaga penjual + ϵ_{16}
	$X_{17} = \lambda_{17}$ kinerja tenaga penjual + ϵ_{17}
	$X_{18} = \lambda_{18}$ kinerja tenaga penjual + ϵ_{18}
	$X_{19} = \lambda_{19}$ kinerja tenaga penjual + ϵ_{19}
Persamaan Struktural	
orientasi belajar	= γ_1 umpanbalik perilaku + δ_1
orientasi kinerja	= γ_2 umpanbalik keluaran + δ_2
kinerja tenaga penjual	= β_1 orientasi belajar + β_2 orientasi kinerja + δ_3

Sumber: dikembangkan untuk penelitian

Keterangan:

λ : Loading factor δ : Disturbance term
 $\gamma = \beta$: Regression weight ϵ : Error

Sisi kiri setiap persamaan pada model pengukuran yang diajukan adalah *observed variables* dan sisi kanan adalah *latent variables*. Pada penelitian ini yang merupakan *latent variables endogenous* adalah orientasi belajar, orientasi kinerja, dan kinerja tenaga penjual. Sedangkan yang merupakan *latent*

variables exogenous adalah umpanbalik perilaku, dan umpanbalik keluaran. Pada model dimuka, variabel terukur pertama dari tiap *latent variable* dispesifikasikan memiliki *loading factor* dari $\lambda = 1$. Simbol λ merupakan terminologi yang digunakan pada Lisrel, atau serupa dengan koefisien dari model yang diukur-berbobot regresi pada Amos, untuk menentukan unit-unit yang diukur pada *unobserved variables*.

4. Pemilihan macam matrik input dan teknik estimasi model yang diusulkan

Input data pada teknik analisis SEM menggunakan matriks varians/kovarian atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Penggunaan matriks kovarian pada teknik analisis SEM ini dikarenakan SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Pada saat pengujian teori, disarankan agar menggunakan matriks varian/kovarian, dikarenakan lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi, dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat, dibandingkan menggunakan matriks korelasi (Hair, Tatham, dan Black, 1995). Pada penelitian ini matrik input yang dipilih adalah matrik kovarian/varian.

Sedangkan ukuran sampel yang sesuai untuk analisis SEM adalah 100 - 200 responden (Hair, et.al,1995). Ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimate parameter*. Oleh karena itu, apabila *estimate parameter*-nya berjumlah 19, maka jumlah sampel minimum adalah 95

observasi. Untuk memenuhi analisis SEM, maka dalam penelitian ini jumlah sampel adalah 100 responden.

Sedangkan program bantu komputer yang dipergunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran adalah AMOS dengan menggunakan *maximum likelihood estimation*.

5. Penilaian masalah identifikasi

Langkah berikut adalah menganalisis apakah model dapat diidentifikasi. Masalah identifikasi muncul melalui antara lain gejala-gejala berikut:

- a. *Standard error* yang besar, untuk satu atau lebih koefisien.
- b. Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) diantara koefisien estimasi.

Masalah identifikasi pada dasarnya adalah masalah tentang ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Apabila setiap kali dilakukan estimasi muncul masalah identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan lagi dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Melakukan evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Langkah keenam, adalah menghadakan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Adapun langkah keenam adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi data berdasarkan asumsi-asumsi SEM

Mengevaluasi data yang digunakan berdasarkan asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur

pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM adalah: ukuran sample, normalitas dan linearitas, *outliers*, dan *multicollinearity* dan *singularity*.

2. Uji kesesuaian dan uji statistik

Uji kesesuaian dan uji statistik atau menguji model berdasarkan beberapa cara uji. Apabila evaluasi data berdasarkan asumsi-asumsi SEM sudah terpenuhi, tahapan berikutnya adalah menentukan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruhnya yang ditampilkan dalam model. Adapun beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya untuk digunakan dalam menguji sebuah model dapat diterima atau ditolak, sebagai berikut:

a. *Chi-square Statistic (χ^2)*

Merupakan pengukuran *overall fit* yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic (χ^2)*. Nilai χ^2 yang semakin kecil menandakan bahwa model yang digunakan dalam penelitian tersebut semakin baik dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p \geq 0,05$ atau $p \geq 0,01$ (Hulland, dan Lam, 1996, dalam Ferdinand, 2000). Dalam penelitian ini *cut off value* ditetapkan berdasarkan *degrees of freedom*. Dengan probabilitas yang dipilih sebesar 0,05 dan df sebesar 147, ditetapkan bahwa *cut off value* untuk *chi square* $\leq 176,2938$

b. *Probability*

Adapun nilai probabilitas yang dapat diterima disini adalah sebesar $p \geq 0,05$

c *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan apabila model diestimasi dalam populasi (Hair, et.al., 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2000).

d *Goodness of Fit Index (GFI)*

Merupakan pengukuran *non-statistical*, dimana nilainya akan berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Sedangkan nilai-nilai yang lebih besar dari 0,0 menandakan *fit* yang baik (*better fit*).

e *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, Tatham dan Black, 1995, Hulland dan Lam, 1996).

f *CMIN/DF*

Adalah the *minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*, akan mengindikasikan indeks CMIN/DF sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat *fit*-nya sebuah model. CMIN/DF ini tidak lain adalah chi-square, χ^2 dibagi dengan DF-nya, disebut χ^2 -relatif. Apabila nilai χ^2 -relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).

g Tucker Lewis Index (TLI)

Merupakan alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Baumgartner dan Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Sedangkan nilai yang direkomendasi sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $TLI \geq 0,95$ (Hair, et.al., 1995), dan nilai yang sangat mendekati 1, menunjukkan *a verry good fit* (Arbuckle, 1997).

h The Comparative Fit Index (CFI)

Angka CFI yang mendekati 1 mengindikasikan suatu tingkat *fit* yang tinggi. Oleh karena itu nilai yang direkomendasikan untuk $CFI \geq 0,95$.

Secara ringkas, penilaian kesesuaian suatu model tersebut baik atau buruk dalam analisis SEM harus memenuhi syarat sebagaimana Tabel 3.4 berikut:

Tabel 3.4
Indeks Pengujian Keباikan-Suai
(Goodness of Fit Indicates)

Indikator	Cut Off Value
Chi-square	$\leq 176,2938$
Signififanced probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinand, 2000 dan data primer yang diolah

3. Uji reliabilitas

Setelah evaluasi data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, menguji model berdasarkan indeks kesesuaian, evaluasi berikutnya

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-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Uji unidimensionalitas ini dilakukan untuk semua konstruk multi-indikator. Setelah selesai pengujian unidimensionalitas, tahap berikutnya adalah penilaian reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran tentang konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model, khususnya bagi model-model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Sebagai pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model adalah dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model (Hair, et.al., 1995).

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah sebesar 1%. Apabila jumlah residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarian yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Sedang apabila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar ($> 2,58$), maka cara lain dalam memodifikasi model adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut.

Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 1%.

3.7 Simpulan

Pada bab kedua ini telah dipaparkan tipe penelitian, jenis dan sumber data, populasi, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data dengan menggunakan model persamaan structural yang terdiri dari tujuh langkah.

Bab pertama, kedua dan ketiga ini untuk kemudian dijadikan dasar pada bab keempat yang berupa analisis data.

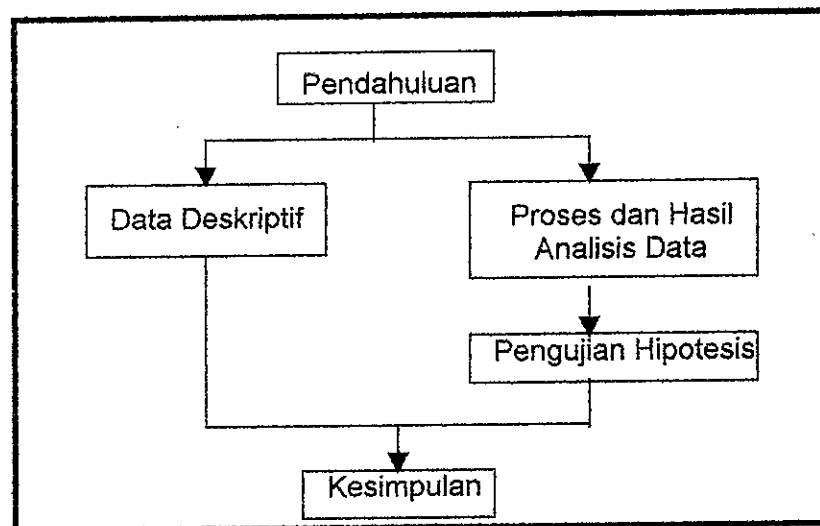
BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Untuk menguji hipotesis atas permasalahan yang dikedepankan dalam penelitian, uraian berikut adalah analisis data. Sebelum membahas proses dan hasil analisis data, terlebih dahulu disajikan data deskriptif, yang merupakan gambaran umum tentang responden.

Outline pembahasan pada bab ini, meliputi: pendahuluan, pengujian reliabilitas dan validitas angket, data deskriptif, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis, dan diakhiri dengan kesimpulan. Untuk memperjelas *outline*, tersaji dalam gambar berikut.

Gambar 4.1
Outline Pembahasan Bab IV



Sumber: Dikembangkan oleh peneliti.

4.2 Uji Reliabilitas Dan Validitas Angket

Langkah pertama sebelum pengambilan data adalah melakukan uji kebaikan pengukuran (*test goodness of measures*), yang meliputi uji reliabilitas dan uji validitas angket.

Uji reliabilitas angket yaitu mengukur konsistensi suatu instrument pengukuran dalam mengukur konsep yang hendak diukur. Jadi dengan kata lain, reliabilitas akan menitikberatkan pada stabilitas dan konsistensi dalam pengukuran alat ukur. Angket dikatakan reliabel jika mempunyai nilai korelasi Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally, 1969 dalam Ghozali, 2001). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan program statistik SPSS versi 10.00. Hasil dari korelasi Cronbach Alpha untuk lima variabel laten penelitian yaitu: variabel umpanbalik perilaku, variabel umpanbalik keluaran, variabel orientasi belajar, variabel orientasi kinerja, dan variabel kinerja tenaga penjual lebih besar dari 0,7, sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.1 Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hasil pengujian angket reliabel.

Uji validitas yaitu menguji seberapa baik suatu instrumen mengukur konsep yang harus diukur atau melakukan fungsi ukurnya (Sekaran, 1992). Dalam penelitian ini uji validitas digunakan untuk menguji apakah angket sebagai alat ukur yang digunakan sudah sesuai atau benar. Suatu angket dikatakan valid apabila hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total didapat harga *Correlation Adjusted* lebih besar dari 0,239 (Ghozali, 2001). Dari hasil uji validitas item yang dilakukan dengan program statistik SPSS versi 10.00 didapat hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total didapat harga

Correlation Adjusted seperti pada Tabel 4.1. Perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi, terpenuhi yaitu korelasi untuk nilai masing-masing item dengan skor total didapat harga *Correlation Adjusted* lebih besar dari 0.239. Sehingga dapat disimpulkan bahwa angket dikatakan valid.

Tabel 4.1
Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas Angket

Konstruk/ Variabel Laten	Hasil Perhitungan Reliabilitas Cronbach Alpha	Variabel Indikator	Hasil Perhitungan Variabel Indikator <i>Correlation Adjusted</i> <i>item-total</i>
Umpanbalik Perilaku	0,9656	X1	0,9464
		X2	0,9563
		X3	0,9243
		X4	0,7167
		X5	0,8980
		X6	0,9119
Umpanbalik Keluaran	0,9449	X7	0,8734
		X8	0,8790
		X9	0,9059
Orientasi Belajar	0,9157	X10	0,8374
		X11	0,8203
		X12	0,8573
Orientasi Kinerja	0,7005	X13	0,3396
		X14	0,6713
		X15	0,5944
Kinerja Tenaga Penjual	0,8994	X16	0,8387
		X17	0,8344
		X18	0,7593
		X19	0,6759

Sumber: Data primer yang diolah

4.3 Data Deskriptif

Data deskriptif yang berupa gambaran umum dari responden yang menjadi obyek penelitian, yaitu tenaga penjual pada perusahaan-perusahaan farmasi di

Semarang, Jawa Tengah, meliputi: jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Responden penelitian ini berjumlah 100 orang tenaga penjual, atau dikenal dengan sebutan *medical representative*, yang bekerja pada berbagai perusahaan farmasi di Semarang, Jawa Tengah. Nama-nama perusahaan farmasi tempat responden bekerja, antara lain: Dexe Medica, Aventis Pasteur, Combhiphar, Medi-Farma, Darya Varia, Phapros Indonesia, Berno, Konimex, Yupharin, Dankos, Otto, Nufarindo, dan Glaxo-S. .

4.3.1 Profil Responden Berdasar Jenis Kelamin

Dari hasil pengolahan data, diperoleh keterangan bahwa berdasarkan jenis kelamin, ternyata responden laki-laki berjumlah 78 %, dan perempuan berjumlah 22 %.

Tabel 4.2
Responden Berdasar Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	78	78
Perempuan	22	22
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer yang diolah.

4.3.2 Profil Responden Berdasar Status Perkawinan

Dari hasil pengolahan data, diperoleh keterangan bahwa berdasarkan status perkawinan, ternyata responden yang sudah kawin berjumlah 61 %, dan yang tidak/belum kawin berjumlah 39 %.

Tabel 4.3
Responden Berdasar Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi	Prosentase
Kawin	61	61
Tidak kawin	39	39
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer yang diolah.

4.3.3 Profil Responden Berdasar Pendidikan

Dari hasil pengolahan data, diperoleh keterangan bahwa berdasarkan tingkat pendidikan ternyata responden dengan pendidikan SLTA berjumlah 9 %, berlatar belakang pendidikan diploma/akademi berjumlah 16 %, dan strata-1 berjumlah 75 %.

Tabel 4.4
Responden Berdasar Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SLTA	9	9
Diploma/akademi	16	16
Strata 1	75	75
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer yang diolah.

4.3.4 Profil Responden Berdasar Masa Kerja

Dari hasil pengolahan data, diperoleh keterangan bahwa berdasarkan masa kerja, ternyata responden dengan masa kerja 1 sampai 2 tahun berjumlah 18 %, lebih dari 2 tahun sampai 3 tahun berjumlah 31 %, dan bermasa kerja lebih dari 3 tahun berjumlah 51 %.

Tabel 4.5
Responden Berdasar Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
1 - 2 tahun	18	18
> 2 – 3 tahun	31	31
> 3 tahun	51	51
Jumlah	100	100

Sumber: Data primer yang diolah.

4.4 Proses dan Hasil Analisis Data

Data yang telah terkumpul, kemudian diolah, dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model/SEM*).

1. Pengembangan model teoritis

Berdasar telaah pustaka seperti yang telah diuraikan dalam Bab II, dikembangkan model penelitian sebagaimana yang tersaji dalam Gambar 2.4.

2. Pengembangan diagram alur

Pengembangan dari model teoritis ke diagram alur model penelitian, telah disajikan dalam Bab III pada Gambar 3.2.

3. Koversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan struktural dan persamaan spesifikasi model pengukuran telah dikemukakan dalam Bab III pada Tabel 3.3.

4. Memilih matriks *input* dan teknik estimasi

Dikarenakan menguji hubungan kausalitas, maka matriks input untuk operasi SEM adalah matriks varians/kovarians, sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6
Matriks Covariances Data

	X19	X18	X17	X16	X13	X14	X15
X19	1,858						
X18	1,107	2,126					
X17	1,312	1,372	1,720				
X16	1,180	1,098	1,284	2,208			
X13	0,113	0,424	0,239	0,265	2,829		
X14	0,303	0,498	0,399	0,323	1,313	2,245	
X15	0,700	0,812	0,695	0,769	1,322	1,926	2,917
X12	0,757	0,527	0,499	0,611	0,888	0,526	0,744
X11	0,474	0,276	0,337	0,473	0,786	0,286	0,485
X10	0,537	0,206	0,271	0,345	0,331	0,057	0,398
X7	0,333	0,253	0,331	0,419	0,182	0,304	0,386
X8	0,407	0,216	0,301	0,465	0,231	0,387	0,538
X9	0,261	0,180	0,113	0,229	0,095	0,387	0,546
X1	-0,023	-0,164	-0,058	-0,022	0,184	0,148	0,202
X2	-0,477	-0,342	-0,301	-0,567	0,023	-0,095	-0,304
X3	-0,459	-0,255	-0,129	-0,267	0,486	0,208	0,216
X4	0,007	-0,014	0,152	-0,152	0,524	0,328	0,262
X5	-0,559	-0,460	-0,348	-0,674	0,332	0,286	0,332
X6	-0,468	-0,503	-0,141	-0,359	0,393	0,051	0,089

	X12	X11	X10	X7	X8	X9	X1
X12	2,236						
X11	1,372	1,913					
X10	0,942	0,954	1,289				
X7	0,134	0,308	0,278	2,036			
X8	0,122	0,324	0,209	1,438	1,889		
X9	0,170	0,272	0,335	1,260	1,305	1,741	
X1	0,627	0,586	0,646	0,363	0,546	0,690	4,106
X2	0,246	0,356	0,387	0,284	0,167	0,247	2,438
X3	0,422	0,460	0,424	0,418	0,254	0,278	2,405
X4	0,217	0,186	0,266	0,153	0,086	-0,020	1,666
X5	0,035	-0,070	0,178	0,215	0,198	0,076	1,630
X6	0,516	0,597	0,527	0,394	0,267	0,185	2,507

	X2	X3	X4	X5	X6
X2	3,865				
X3	2,788	3,648			
X4	1,728	1,935	4,026		
X5	1,736	2,037	1,810	3,934	
X6	2,731	3,382	2,037	2,005	3,646

Sumber: Data primer yang diolah.

Besar sample penelitian, sesuai dengan pendapat Hair dkk (1995), ukuran sample yang sesuai adalah berkisar antara 100 sampai 200, dalam penelitian ini menggunakan sample sebesar 100. Kuesioner yang disebar ke responden sebesar 125 kuesioner, yang kembali 100 kuesioner. Untuk itu, dalam

penelitian ini seluruh kuesioner yang kembali, yaitu sebesar 100, dijadikan sebagai sample penelitian ini.

Program komputer yang digunakan untuk mengestimasi model adalah AMOS versi 4.01. Teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation* (ML) pada program AMOS. Estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk endogen. Tahap selanjutnya adalah estimasi melalui SEM/analisis *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang di evaluasi.

5. Analisis masalah identifikasi

Masalah identifikasi adalah masalah tentang ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Indikasi adanya masalah identifikasi, meliputi:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi.
- c. Muncul angka-angka aneh, seperti adanya *variances error* yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat.

6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Langkah keenam, dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model, apakah model dapat diterima atau ditolak, melalui telaah atas berbagai kriteria

goodness-of-fit. Pengujian terhadap ketepatan model dilakukan dengan prosedur berikut ini.

a Pengujian data terhadap asumsi-asumsi SEM.

Evaluasi data terhadap asumsi-asumsi SEM, yang meliputi: ukuran sampel, normalitas dan linearitas, *outliers*, *multicollinearity* dan *singularity*.

b Pengujian kesesuaian dan pengujian statistik.

Mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Pengujian dilakukan dengan melalui telaah terhadap kriteriai *goodness-of-fit*.

c Pengujian reliabilitas.

Evaluasi reliabilitas meliputi *composite reliability* dan *variance extracted*.

7. Interpretasi dan modifikasi model

Sebagai tahap/langkah terakhir dari operasi SEM, dilakukan intepretasi model dan apabila model tidak memenuhi syarat pengujian, maka dilakukan modifikasi model.

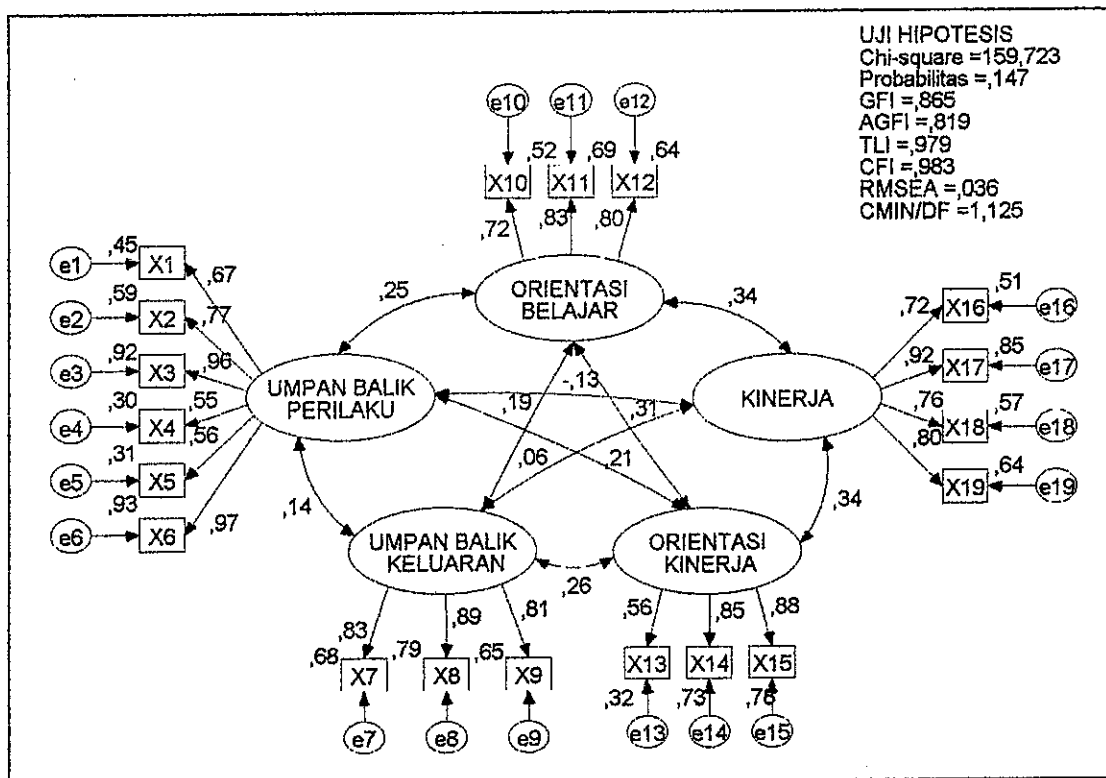
4.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori merupakan proses pemodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah konstruk/variabel laten. Variabel-variabel indikator yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmasi apakah

memang betul dapat mendefinisikan suatu konstruk/variabel laten yang merupakan *unobserved variable*.

Dalam penelitian ini analisis faktor konfirmatori merupakan model pengukuran untuk indikator-indikator yang membentuk konstruk/variabel laten Umpanbalik Perilaku, Umpanbalik Keluaran, Orientasi Belajar, Orientasi Kinerja, dan Kinerja Tenaga Penjual. Hasil analisis faktor konfirmatori sebagaimana tersaji dalam Gambar 4.2 berikut ini.

Gambar 4.2
Model Pengukuran Analisis Faktor Konfirmatori
Umpanbalik Perilaku, Umpanbalik Keluaran, Orientasi Belajar, Orientasi
Kinerja, dan Kinerja Tenaga Penjual



Sumber: Data primer yang diolah

Dari sajian Gambar 4.2 analisis faktor konfirmatori umpanbalik perilaku, umpanbalik keluaran, orientasi belajar, orientasi kinerja, dan kinerja, kemudian disajikan dalam Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7
Indeks Pengujian Kebaikan-Suai Model
Umpanbalik Perilaku, Umpanbalik Keluaran, Orientasi Belajar,
Orientasi Kinerja, dan Kinerja Tenaga Penjual

Indikator	Cut off Value	Hasil Pengujian	
		Nilai	Keterangan
<i>Chi-square</i>	$\leq 176,2938$	159,723	Baik
<i>Significancy probability</i>	$\geq 0,05$	0,147	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,036	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,865	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,819	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,125	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,979	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,983	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Analisis faktor konfirmatori yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima, walaupun ada beberapa indikator yang tidak memenuhi ketentuan, yaitu: indeks GFI dan AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal, karena tidak memenuhi ketentuan minimum, yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90.

Tingkat signifikansi sebesar 0.147 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak.

Dengan diterimanya hipotesa nol dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians

populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa terdapat lima konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari koefisien regresi untuk tiap-tiap indikator memiliki nilai *Critical Ratio* (C.R.) yang sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai diatas 1.96. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa indikator-indikator itu secara signifikan pada taraf signifikansi 5%, merupakan dimensi dari variabel laten yang dibentuk Hasil dari regression weight variable laten tersaji dalam Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.8
Regression Weight (Loading Factor) Measurement Model
Umpanbalik Perilaku, Umpanbalik Keluaran, Orientasi Belajar,
Orientasi Kinerja, dan Kinerja Tenaga Penjual

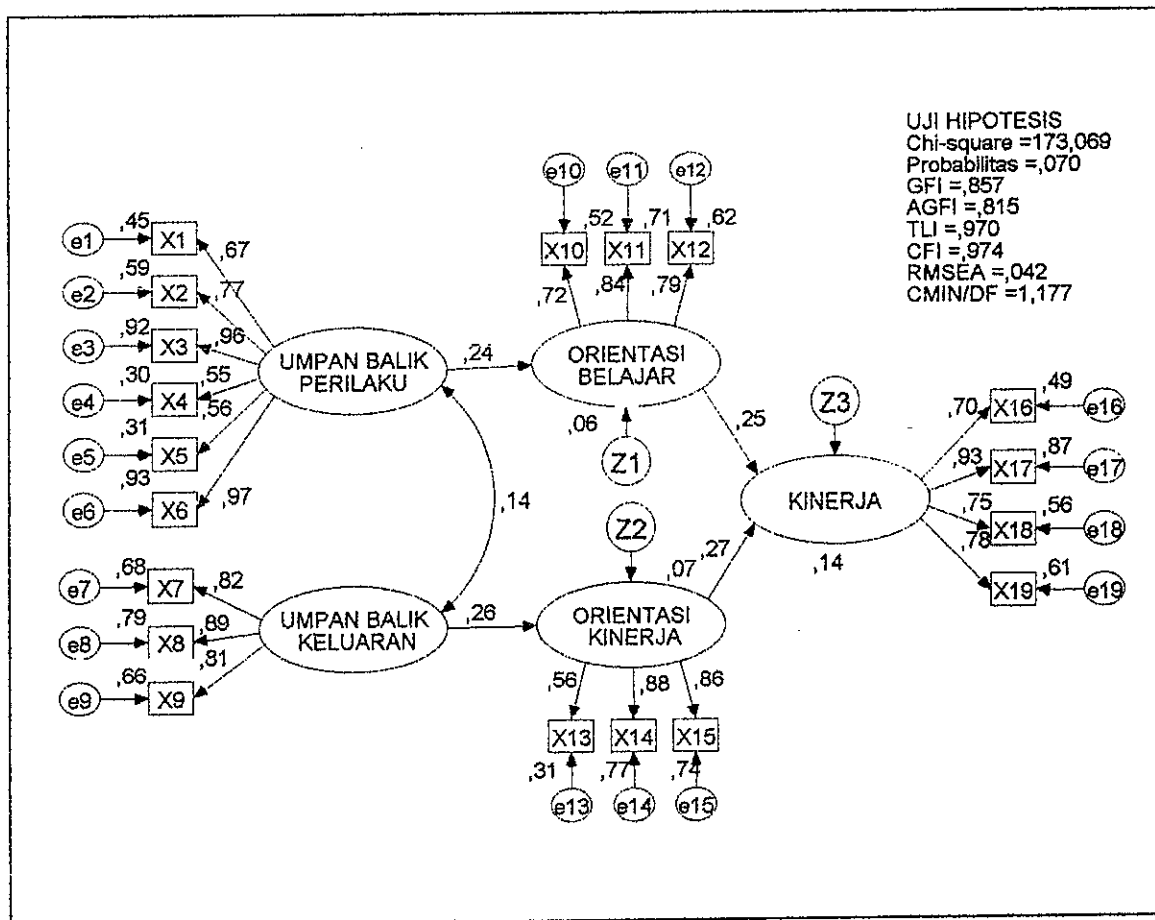
			Estimate	Std Estm	S.E.	C.R.	P
X6	<--	UMPAN BALIK_PERILAKU	1	0,966			
X5	<--	UMPAN BALIK_PERILAKU	0,603	0,561	0,093	6,493	0
X4	<--	UMPAN BALIK_PERILAKU	0,595	0,547	0,095	6,272	0
X3	<--	UMPAN BALIK_PERILAKU	0,991	0,957	0,046	21,573	0
X2	<--	UMPAN BALIK_PERILAKU	0,819	0,769	0,074	11,051	0
X1	<--	UMPAN BALIK_PERILAKU	0,738	0,672	0,086	8,565	0
X9	<--	UMPAN BALIK_KELUARAN	0,874	0,809	0,094	9,306	0
X8	<--	UMPAN BALIK_KELUARAN	1	0,889			
X7	<--	UMPAN BALIK_KELUARAN	0,965	0,826	0,101	9,509	0
X10	<--	ORIENTASI_BELAJAR	0,711	0,718	0,103	6,925	0
X11	<--	ORIENTASI_BELAJAR	1	0,829			
X12	<--	ORIENTASI_BELAJAR	1,041	0,798	0,14	7,446	0
X15	<--	ORIENTASI_KINERJA	1,177	0,881	0,152	7,756	0
X14	<--	ORIENTASI_KINERJA	1	0,853			
X13	<--	ORIENTASI_KINERJA	0,741	0,563	0,132	5,602	0
X16	<--	KINERJA	0,968	0,717	0,135	7,177	0
X17	<--	KINERJA	1,095	0,92	0,121	9,09	0
X18	<--	KINERJA	1	0,755			
X19	<--	KINERJA	0,988	0,798	0,122	8,081	0

Sumber: Data primer yang diolah

4.4.2 Model Persamaan Struktural (*full model*)

Dari analisis faktor konfirmatori untuk menganalisis model pengukuran dan menghasilkan bahwa masing-masing indikator/dimensi dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis *full-model* SEM. Hasil pengolahan *full-model* SEM sebagai berikut.

Gambar 4.3
Structural Equation Model
Analisis Faktor Pengaruh Kinerja Tenaga Penjual



Sumber: Data primer yang diolah

Model penelitian seperti yang dikemukakan dalam kerangka pemikiran, kemudian diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan berbagai kriteria *goodness-of fit*, untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Hasil uji kesesuaian model seperti tersaji pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4.9
Indeks Pengujian Kebaikan-Suai *Structural Equation Model*
Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual

Indikator	Cut off Value	Hasil Pengujian	
		Nilai	Keterangan
<i>Chi-square</i>	$\leq 176,2938$	173,069	Baik
<i>Significancy probability</i>	$\geq 0,05$	0,070	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,042	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,857	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,815	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,177	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,970	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,974	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Structure Equation Model yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,070 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesa nol itu berarti dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dan karena itu model ini dapat diterima.

Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Ada dua indikator yang berada diluar kriteria yang ditentukan, yakni:

1. GFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal, karena tidak memenuhi ketentuan minimum, yakni lebih besar atau sama dengan 0,90.
2. AGFI juga menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal, karena tidak memenuhi ketentuan minimum atau masih berada dibawah *cut-off value* yaitu 0,90.

Kecuali itu, hasil analisis dari *standardized regression weight structure equation* atas model yang diajukan tersaji pada Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10
Standardized Regression Weight Structural Equation Model
Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

			Estimate	Std Estim	S.E.	C.R.	P
ORIENTASI BELAJAR	<--	UMPAN BALIK PERILAKU	0,154	0,244	0,07	2,211	0,027
ORIENTASI KINERJA	<--	UMPAN BALIK KELUARAN	0,28	0,26	0,122	2,289	0,022
KINERJA	<--	ORIENTASI BELAJAR	0,231	0,248	0,105	2,199	0,028
KINERJA	<--	ORIENTASI KINERJA	0,222	0,269	0,092	2,419	0,018
X6	<--	UMPAN BALIK PERILAKU	1	0,965			
X5	<--	UMPAN BALIK PERILAKU	0,603	0,56	0,093	6,478	0
X4	<--	UMPAN BALIK PERILAKU	0,596	0,548	0,095	6,28	0
X3	<--	UMPAN BALIK PERILAKU	0,993	0,958	0,046	21,542	0
X2	<--	UMPAN BALIK PERILAKU	0,82	0,769	0,074	11,034	0
X1	<--	UMPAN BALIK PERILAKU	0,739	0,672	0,086	8,56	0
X9	<--	UMPAN BALIK KELUARAN	0,878	0,812	0,094	9,312	0
X8	<--	UMPAN BALIK KELUARAN	1	0,888			
X7	<--	UMPAN BALIK KELUARAN	0,964	0,825	0,102	9,463	0
X10	<--	ORIENTASI BELAJAR	0,704	0,721	0,102	6,869	0
X11	<--	ORIENTASI BELAJAR	1	0,841			
X12	<--	ORIENTASI BELAJAR	1,009	0,785	0,14	7,234	0
X15	<--	ORIENTASI KINERJA	1,123	0,862	0,149	7,536	0
X14	<--	ORIENTASI KINERJA	1	0,875			
X13	<--	ORIENTASI KINERJA	0,718	0,56	0,13	5,516	0
X16	<--	KINERJA	0,958	0,703	0,137	7,006	0
X17	<--	KINERJA	1,118	0,935	0,124	9,005	0
X18	<--	KINERJA	1	0,749			
X19	<--	KINERJA	0,975	0,781	0,124	7,861	0

Sumber: Data primer yang diolah.

Dari tabel di muka, dapat diketahui bahwa CR sudah memenuhi kriteria, yaitu diatas 1.96 pada taraf signifikansi 5% (0,05). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa model penelitian dapat diterima.

4.4.3 Evaluasi Normalitas Data

Evaluasi terhadap normalitas data, baik normalitas univariat dan normalitas multivariate, yang digunakan dalam analisis, tersaji dalam Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11
Penilaian Atas Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X19	3	10	-0,46	-1,877	0,745	1,521
X18	2	10	-0,577	-2,354	0,836	1,707
X17	3	10	-0,415	-1,696	1,167	2,381
X16	3	10	-0,53	-2,163	0,287	0,587
X13	1	9	-0,369	-1,506	-0,261	-0,532
X14	2	10	-0,382	-1,56	0,205	0,419
X15	2	10	-0,551	-2,251	-0,144	-0,294
X12	3	10	-0,4	-1,632	-0,275	-0,561
X11	4	10	-0,333	-1,36	-0,258	-0,528
X10	4	9	-0,838	-2,42	0,821	1,676
X7	3	10	-0,477	-1,948	-0,181	-0,37
X8	3	9	-0,562	-2,296	0,064	0,131
X9	4	10	-0,445	-1,818	-0,109	-0,223
X1	2	10	-0,38	-1,551	-0,679	-1,386
X2	2	10	-0,563	-2,297	-0,293	-0,598
X3	2	10	-0,716	-2,422	-0,118	-0,24
X4	1	10	-0,506	-2,068	-0,459	-0,937
X5	2	10	-0,226	-0,923	-0,694	-1,418
X6	2	10	-0,546	-2,227	-0,228	-0,466
Multivariate					19,175	1,934

Sumber: Data primer yang diolah

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%)(Ferdinand, 2000). Apabila nilai *critical ratio skewness value* dibawah harga mutlak 2.58, maka dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal. Hasil perhitungan terlihat bahwa tidak ada nilai *critical ratio skewness value* yang melebihi harga mutlak 2.58, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini, baik yang nilai univariate maupun nilai multivariate, mempunyai sebaran data yang tidak normal. Dengan kata lain, data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

4.4.4 Evaluasi *Outliers*

Outliers adalah data yang memiliki karakteristik nilai yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Hair, 1995, dalam Ferdinand, 2000). Uji *outliers* ini terdiri dari dua pengujian yakni: *outliers* univariat, dan *outliers* multivariat.

4.4.4.1 Evaluasi Univariate *Outliers*

Pengukuran *outliers* univariat dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai data *outliers*, dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam *standard-score* atau *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Ferdinand, 2000).

Pengukuran dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS versi 10.00 pada menu *Descriptive Statistic-Descriptive*. Data penelitian yang memiliki nilai *z-score* $\geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers* (Ferdinand, 2000).

Adapun hasil *print-out* pengujian univariat *outliers* tersaji dalam Tabel 4.12 berikut.

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Univariat *Outliers*
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2,02314	1,90529	-4,3E-16	1,0000000
Zscore(X2)	100	-2,24203	1,80678	1,02E-15	1,0000000
Zscore(X3)	100	-2,36495	1,80236	1,84E-15	1,0000000
Zscore(X4)	100	-2,53906	1,92413	-4,3E-16	1,0000000
Zscore(X5)	100	-2,04683	1,96657	-9,3E-16	1,0000000
Zscore(X6)	100	-2,31349	1,85496	-1,1E-15	1,0000000
Zscore(X7)	100	-2,83082	2,04990	-3,5E-16	1,0000000
Zscore(X8)	100	-2,91739	1,42612	5,01E-16	1,0000000
Zscore(X9)	100	-2,39037	2,13399	7,24E-17	1,0000000
Zscore(X10)	100	-2,65532	1,72640	-2,0E-16	1,0000000
Zscore(X11)	100	-2,06457	2,25161	1,21E-15	1,0000000
Zscore(X12)	100	-2,62143	2,03594	3,12E-16	1,0000000
Zscore(X13)	100	-2,94002	1,79240	-4,7E-16	1,0000000
Zscore(X14)	100	-2,94173	2,37065	7,59E-16	1,0000000
Zscore(X15)	100	-2,75552	1,90498	8,05E-16	1,0000000
Zscore(X16)	100	-2,79920	1,88845	-3,9E-16	1,0000000
Zscore(X17)	100	-2,37471	2,37471	7,11E-16	1,0000000
Zscore(X18)	100	-2,94202	2,03241	8,53E-16	1,0000000
Zscore(X19)	100	-2,37942	2,18177	2,08E-15	1,0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian seperti yang tersaji dalam tabel di muka, dapat dikatakan bahwa tidak ada variabel yang mempunyai *z-score* diatas angka batas $\geq 3,0$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan bebas dari univariat *outliers*.

4.4.4.2 Evaluasi *Multivariate Outliers*

Meskipun data penelitian menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat univariat, akan tetapi data tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Untuk itu perlu diadakan evaluasi terhadap *outliers* multivariate.

Jarak Mahalanobis untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, 1995 dalam Ferdinand, 2000).

Pengujian terhadap *outliers* multivariat dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak Mahalanobis pada tingkat $p < 0,001$. Jarak Mahalanobis (Mahalanobis *distance*) dievaluasi dengan menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian (Ferdinand, 2000). Dalam penelitian ini digunakan 19 variabel, oleh karena itu semua kasus yang mempunyai jarak Mahalanobis lebih besar dari $\chi^2 (19, 0,001) = 43,820$ adalah multivariate *outliers*.

Tabel 4.13
Hasil Perhitungan Jarak Mahalanobis

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
85	41,993	0,002	0,163
24	40,853	0,003	0,027
27	37,608	0,007	0,030
87	36,991	0,008	0,009
82	35,092	0,014	0,012
80	34,879	0,014	0,003
99	33,982	0,018	0,003
70	33,124	0,023	0,002
83	31,841	0,033	0,005
49	31,422	0,036	0,003
13	31,344	0,037	0,001
90	30,234	0,049	0,004
10	29,723	0,055	0,004
6	29,517	0,058	0,002
64	29,420	0,060	0,001
63	27,964	0,084	0,009
9	27,959	0,084	0,004

69	26,943	0,106	0,017
78	26,649	0,113	0,016
74	26,323	0,121	0,017
28	25,897	0,133	0,022
38	25,495	0,145	0,028
73	25,435	0,147	0,017
86	24,998	0,161	0,026
92	24,305	0,185	0,064
34	23,879	0,201	0,091
100	22,924	0,241	0,280
8	22,657	0,253	0,300
91	22,622	0,254	0,238
88	22,597	0,256	0,182
48	22,333	0,268	0,200
67	22,107	0,279	0,209
42	21,992	0,285	0,185
93	21,796	0,295	0,186
43	21,652	0,302	0,174
5	21,341	0,318	0,214
29	20,915	0,342	0,307
72	20,519	0,364	0,406
11	19,911	0,400	0,618
79	19,599	0,419	0,686
37	19,255	0,441	0,763
58	19,039	0,454	0,785
30	18,912	0,463	0,774
44	18,819	0,469	0,749
53	18,488	0,490	0,816
35	18,319	0,501	0,822
23	18,111	0,515	0,842
57	18,081	0,517	0,800
3	17,675	0,544	0,883
12	17,549	0,553	0,877
84	17,231	0,574	0,919
18	16,592	0,617	0,982
56	16,580	0,618	0,972
17	16,372	0,632	0,977
32	16,297	0,637	0,971
39	16,265	0,640	0,959
46	16,258	0,640	0,940
61	16,154	0,647	0,933
50	15,708	0,677	0,973
54	15,607	0,683	0,969
65	14,958	0,725	0,995
2	14,722	0,740	0,997
94	14,721	0,740	0,994
7	14,442	0,757	0,997
25	14,406	0,760	0,995
77	14,360	0,762	0,993
76	14,088	0,779	0,996
40	14,087	0,779	0,992
75	14,043	0,781	0,988
95	13,935	0,787	0,985
68	13,925	0,788	0,976
97	13,828	0,794	0,970
55	13,784	0,796	0,958
81	13,483	0,813	0,973
98	13,241	0,826	0,980
36	12,884	0,844	0,990
89	12,725	0,852	0,990
14	12,631	0,857	0,987
51	12,581	0,859	0,979
21	12,323	0,871	0,985
52	12,316	0,872	0,972
59	12,201	0,877	0,965
33	11,945	0,888	0,971
22	11,374	0,911	0,993
1	11,006	0,924	0,996

71	10,805	0,930	0,996
31	10,322	0,945	0,999
45	9,860	0,956	1,000
41	9,727	0,959	0,999
19	9,219	0,970	1,000
96	8,406	0,982	1,000
20	8,147	0,985	1,000
62	8,109	0,986	1,000
66	7,850	0,988	1,000
47	7,655	0,990	0,999
60	7,282	0,993	0,999
26	7,237	0,993	0,994
4	5,980	0,998	0,999
16	5,716	0,999	0,990
15	5,530	0,999	0,889

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.13 tidak ditemukan data penelitian yang mempunyai jarak Mahalanobis yang lebih besar dari 43,820. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data yang digunakan bebas dari multivariate *outliers*.

4.4.5 Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Guna meninjau apakah pada data penelitian terdapat *multicollinearity* atau *singularity* dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka perlu diamati determinan dari matriks kovarians sampel. Nilai determinan matriks kovarians sampel yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya probabilitas *multicollinearity* atau *singularity* (Ferdinand, 2000). Apabila terdapat *multicollinearity* atau *singularity*, maka data penelitian tidak dapat digunakan dalam analisis penelitian.

Hasil analisis diperoleh determinan dari matriks kovarian sampel sebagai berikut:

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 2,0872e+002 = 208,72$$

Nilai determinan dari matriks kovarians sampel sebesar 208,72 ini merupakan angka yang jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa

tidak ada *multicollinearity* atau *singularity* dalam data yang digunakan. Dengan demikian data penelitian ini dapat digunakan dalam analisis.

4.4.6 Evaluasi Nilai *Residual*

Setelah model di estimasi, residualnya hendaklah kecil atau mendekati nol, dan distribusi frekuensi dari kovarians residual haruslah bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand, 2000). Model yang mempunyai *standardized residual variance* yang kecil, merupakan model yang baik. Batas nilai standar residual kovarian yang diperkenankan sama dengan $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1 % (Hair, 1995 dalam Ferdinand, 2000).

Pengolahan data penelitian menghasilkan standar residual sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14
Nilai Standardized Residual Covariances

	X19	X18	X17	X16	X13	X14	X15	X12	X11	X10	X7	X8	X9	X1	X2	X3	X4	X5	X6	
X19	0																			
X18	-0,158	0																		
X17	0,158	0,267	0																	
X16	0,372	-0,103	0,119	0																
X13	-0,679	0,598	-0,315	0,002	0															
X14	-0,352	0,511	-0,161	-0,207	0,279	0														
X15	1,178	1,506	0,925	1,379	-0,201	-0,017	0													
X12	2,172	0,951	0,722	1,366	3,474	2,273	2,837	0												
X11	0,877	-0,195	-0,083	0,826	3,32	1,307	1,977	0,027	0											
X10	2,056	-0,094	0,149	0,777	1,688	0,278	1,987	-0,1	0,008	0										
X7	1,215	0,735	1,178	1,526	-0,438	-0,445	-0,26	0,4	1,313	1,504	0									
X8	1,634	0,563	1,029	1,789	-0,29	-0,138	0,293	0,35	1,438	1,113	0,009	0								
X9	0,961	0,461	0,067	0,725	-0,744	0,107	0,589	0,639	1,249	2,023	-0,002	-0,008	0							
X1	-0,452	-0,91	-0,658	-0,403	0,398	0,271	0,369	0,772	0,7	1,608	0,466	1,108	1,793	0						
X2	-2,206	-1,597	-1,678	-2,323	-0,089	-0,567	-1,143	-0,626	-0,263	0,377	0,115	-0,344	0,068	0,844	0					
X3	-2,292	-1,418	-1,144	-1,414	1,309	0,415	0,355	-0,348	-0,218	0,264	0,409	-0,235	0,003	-0,19	0,048	0				
X4	-0,275	-0,336	0,225	-0,779	1,431	0,911	0,589	-0,322	-0,45	0,204	-0,105	-0,372	-0,702	0,387	0,157	-0,176	0			
X5	-2,38	-1,887	-1,715	-2,568	0,876	0,776	0,797	-0,945	-1,387	-0,195	0,106	0,021	-0,349	0,271	0,133	0,008	1,408	0		
X6	-2,331	-2,314	-1,197	-1,742	1,02	-0,133	-0,034	-0,039	0,275	0,718	0,314	-0,194	-0,37	-0,007	-0,115	0,019	0,026	-0,099	0	

Sumber: Data primer yang diolah

Dari sajian pengolahan data pada tabel dimuka, dapat dilihat bahwa nilai residual lebih kecil atau sama dengan $\pm 2,58$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data yang digunakan diterima secara signifikan dan model tidak perlu dimodifikasi.

4.4.7 Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Setelah evaluasi data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, menguji model berdasarkan indeks kesesuaian, evaluasi berikutnya adalah penilaian reliabilitas.

Reliabilitas adalah ukuran tentang konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan sebuah fenomena yang umum (Ferdinand, 2000). Dalam uji reliabilitas ini, digunakan dua alat uji, yakni: *composite reliability* dan *variance extract*.

4.4.7.1 Uji *Reliability*

Kriteria nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$, walaupun angka tersebut bukanlah sebuah ukuran yang mati (Ferdinand, 2000). Sedangkan rumus untuk menghitung *construct-reliability* sebagai berikut.

Rumus 4.1
Construct-reliability

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum e_j}$$

Sumber: Ferdinand (2000)

Keterangan: *std loading* = *standardized loading* (tiap indikator)

$\sum e_j$ = *measurement error* (tiap indikator)

= 1 - *reliability indicator*

Adapun perhitungan *standardized loading* terlihat dalam Tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15
Perhitungan *Standardized Loading*

Konstruk	Perhitungan	Hasil
Umpanbalik Perilaku	0.67+0.77+0.96+0.55+0.56+0.97	4.48
Umpanbalik Keluaran	0.82+0.89+0.81	2.52
Orientasi Belajar	0.72+0.84+0.79	2.35
Orientasi Kinerja	0.56+0.88+0.86	2.3
Kinerja	0.70+0.93+0.75+0.78	3.16

Sumber: Data primer yang diolah

Sedangkan hasil perhitungan *measurement error* tersaji dalam Tabel 4.16 sebagai berikut.

Tabel 4.16
Perhitungan *Measurement Error*

Konstruk	Perhitungan	Hasil
Umpanbalik Perilaku	0.55+0.41+0.08+0.70+0.69+0.07	2.5
Umpanbalik Keluaran	0.32+0.21+0.34	0.87
Orientasi Belajar	0.48+0.29+0.38	1.15
Orientasi Kinerja	0.69+0.23+0.26	1.18
Kinerja	0.51+0.13+0.34+0.29	1.27

Sumber: Data primer yang diolah

Adapun perhitungan *construct-reliability* tiap-tiap konstruk, tersaji dalam Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17
Perhitungan *construct-reliability*

Konstruk	Perhitungan	Hasil
Umpanbalik Perilaku	$(4.48)^2 / (4.48)^2 + 2.50$	0.889235
Umpanbalik Keluaran	$(2.52)^2 / (2.52)^2 + 0.87$	0.827651
Orientasi Belajar	$(2.35)^2 / (2.35)^2 + 1.15$	0.887167
Orientasi Kinerja	$(2.30)^2 / (2.30)^2 + 1.18$	0.879508
Kinerja	$(3.16)^2 / (3.16)^2 + 1.27$	0.817620

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan perhitungan *construct-reliability* di muka, ternyata menunjukkan bahwa hasil perhitungan memenuhi kriteria yakni $\geq 0,7$. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.4.7.2 Uji *Variance Extract*

Pengukuran *variance-extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan.

Adapun nilai *variance-extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ (Ferdinand, 2000). Sedangkan rumus penghitungan *variance-extract* sebagai berikut.

Rumus 4.2 *Variance-extract*

$$Variance-extract = \frac{\sum std.loading^2}{\sum std.loading^2 + \sum \epsilon_j}$$

Sumber: Ferdinand (2000)

Keterangan: *std loading* = *standardized loading* (tiap indikator)

$\sum \epsilon_j$ = *measurement error* (tiap indikator)

= $1 - reliability\ indicator$

Guna menghitung *variance-extract*, maka pertama kali dihitung *standardized loading* kuadrat, seperti terlihat dalam Tabel 4.18 berikut ini.

Tabel 4.18
Perhitungan *square standardized loading*

Konstruk	Perhitungan	Hasil
Umpanbalik Perilaku	$0.67^2+0.77^2+0.96^2+0.55^2+0.56^2+0.97^2$	3.5204
Umpanbalik Keluaran	$0.82^2+0.89^2+0.81^2$	2.1206
Orientasi Belajar	$0.72^2+0.84^2+0.79^2$	1.8481
Orientasi Kinerja	$0.56^2+0.88^2+0.86^2$	1.8276
Kinerja	$0.70^2+0.93^2+0.75^2+0.78^2$	2.5258

Sumber: Data primer yang diolah

Adapun perhitungan *variance-extract* tiap-tiap konstruk, tersaji dalam Tabel 4.19 berikut.

Tabel 4.19
Perhitungan *variance-extract*

Konstruk	Perhitungan	Hasil
Umpanbalik Perilaku	$(3.5204)/(3.5204)+2.50$	0.584745
Umpanbalik Keluaran	$(2.1206)/(2.1206)+0.87$	0.709088
Orientasi Belajar	$(1.8481)/(1.8481)+1.15$	0.616424
Orientasi Kinerja	$(1.8276)/(1.8276)+1.18$	0.607661
Kinerja	$(2.5258)/(2.5258)+1.27$	0.66542

Sumber: Data primer yang diolah

Dari perhitungan *variance-extract* di muka, ternyata menunjukkan bahwa hasil perhitungan memenuhi kriteria yakni $\geq 0,50$. Dengan demikian konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4.8 Evaluasi Pengaruh Antar Variabel

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui kekuatan pengaruh antara suatu konstruk/variabel terhadap konstruk/variabel yang lain, yang

meliputi variabel: umpanbalik keluaran, umpanbalik perilaku, orientasi kinerja, orientasi belajar dan kinerja. Analisis kekuatan pengaruh antar konstruk dalam penelitian ini terdiri dari analisis pengaruh langsung, analisis pengaruh tidak langsung dan analisis pengaruh total. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara. Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan. Adapun hasil dari analisis pengaruh ini dapat dilihat pada Tabel 4.20 berikut.

Tabel 4.20
Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung Dan Total

<i>Standardized Direct Effects - Estimates</i>					
	UMPAN BALIK_ KELUARAN	UMPAN BALIK_ PERILAKU	ORIENTASI KINERJA	ORIENTASI BELAJAR	KINERJA
ORIENTASI_ KINERJA	0,26	0	0	0	0
ORIENTASI_ BELAJAR	0	0,244	0	0	0
KINERJA	0	0	0,269	0,248	0
<i>Standardized Indirect Effects - Estimates</i>					
	UMPAN BALIK_ KELUARAN	UMPAN BALIK_ PERILAKU	ORIENTASI KINERJA	ORIENTASI BELAJAR	KINERJA
ORIENTASI_ KINERJA	0	0	0	0	0
ORIENTASI_ BELAJAR	0	0	0	0	0
KINERJA	0,07	0,06	0	0	0
<i>Standardized Total Effects - Estimates</i>					
	UMPAN BALIK_ KELUARAN	UMPAN BALIK_ PERILAKU	ORIENTASI KINERJA	ORIENTASI BELAJAR	KINERJA
ORIENTASI_ KINERJA	0,26	0	0	0	0
ORIENTASI_ BELAJAR	0	0,244	0	0	0
KINERJA	0,07	0,06	0,269	0,248	0

Sumber: Data primer yang diolah

Dari analisis pengaruh langsung terlihat bahwa besar pengaruh variabel umpanbalik keluaran terhadap variabel orientasi kinerja sebesar 0,260; variabel orientasi kinerja terhadap variabel kinerja sebesar 0,269; variabel umpanbalik

terhadap variabel orientasi belajar sebesar 0,244; dan, variabel orientasi belajar terhadap variabel kinerja sebesar 0,248. Ditinjau dari segi pengaruh terhadap variabel kinerja, maka variabel orientasi kinerja (0,269) mempunyai pengaruh langsung yang lebih besar dibanding pengaruh langsung yang datang dari variabel orientasi belajar (0,248).

Sedang pengaruh tidak langsung variabel umpanbalik keluaran terhadap variabel kinerja sebesar 0,07; dan, variabel umpanbalik perilaku terhadap variabel kinerja sebesar 0,06. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel umpanbalik keluaran mempunyai pengaruh tidak langsung yang besar dibanding variabel umpanbalik perilaku dalam mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Aspek pengaruh total ini terlihat bahwa variabel umpanbalik keluaran mempunyai pengaruh total terhadap variabel orientasi kinerja sebesar 0,260, dan terhadap variabel kinerja sebesar 0,07. Sedang pengaruh total variabel umpanbalik perilaku terhadap variabel orientasi belajar sebesar 0,244, dan terhadap variabel kinerja sebesar 0,06. Pengaruh total variabel orientasi kinerja ternyata lebih besar dibanding variabel orientasi belajar dalam mempengaruhi variabel kinerja.

4.5 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pada analisis data dimuka, yang meliputi: analisis faktor konfirmatori, analisis *structural equation model (full-model)*, dan *standardized regression weight*, hipotesa-hipotesa penelitian yang diajukan dievaluasi.

Hasil pembahasan dapat dinyatakan bahwa model penelitian yang dikembangkan dapat diterima. Dari Tabel 4.10 di muka, dapat dinyatakan bahwa nilai C.R antara umpanbalik perilaku dengan orientasi belajar sama dengan 2,211. Nilai C.R antara umpanbalik keluaran dengan orientasi kinerja sama dengan 2,289. Sedang nilai C.R antara orientasi belajar dengan kinerja tenaga penjual sebesar 2,199, dan nilai C.R antara orientasi kinerja dengan kinerja adalah sebesar 2,419.

4.5.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis penelitian pertama yang diajukan adalah: "Semakin tinggi umpanbalik perilaku yang diberikan supervisor, semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjual".

Adapun konstruk atau variabel umpanbalik perilaku dibentuk berdasarkan enam dimensi/indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Challagalla dan Shervani (1996), Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998), Jaworski, dan Kohli (1991), yaitu: pemberitahuan kemampuan penjualan, pemantauan kemampuan penjualan, penilaian/evaluasi kemampuan penjualan, pemberitahuan kegiatan penjualan, pemantauan kegiatan penjualan, dan penilaian/evaluasi kegiatan penjualan. Konstruk atau variabel orientasi belajar dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998), Sujan, Weitz, dan Kumar (1994), yang meliputi: keinginan menjadi yang baik, keinginan

meningkatkan/mengembangkan kemampuan/ketrampilan, keinginan belajar dari pengalaman.

Sedangkan dari hasil pengujian, dihasilkan bahwa parameter estimasi antara variabel umpanbalik perilaku dengan variabel orientasi belajar menghasilkan nilai $C.R = 2,211$ atau dengan kata lain nilai $C.R \geq 1,96$ dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Dilihat dari *P-value*, menghasilkan nilai *P-value* = 0,027 atau dengan kata lain nilai *P-value* kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa pertama terbukti. Tenaga penjual yang sering mendapat tanggapan atas kemampuan dan aktivitas penjualannya, mereka akan termotivasi untuk senantiasa belajar untuk meningkatkan kemampuannya.

4.5.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis penelitian kedua adalah: “Semakin tinggi umpanbalik keluaran yang diberikan supervisor, semakin tinggi orientasi kinerja tenaga penjual”.

Adapun konstruk atau variabel umpanbalik keluaran dibentuk berdasarkan tiga dimensi/indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Challagalla dan Shervani (1996), Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998), Jaworski, dan Kohli (1991), yang meliputi: pemberitahuan keluaran/hasil penjualan, pemantauan keluaran/hasil penjualan, dan penilaian/evaluasi keluaran/hasil penjualan. Konstruk atau variabel orientasi kinerja dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998), Sujan, Weitz, dan Kumar (1994),

yakni: keinginan untuk menunjukkan kemampuan, keinginan untuk menunjukkan yang terbaik, keinginan untuk mengevaluasi diri berdasar kriteria supervisor.

Dari analisis data yang dilakukan, dihasilkan bahwa parameter estimasi antara variabel umpanbalik keluaran dengan variabel orientasi kinerja menghasilkan nilai $C.R = 2,289$ atau dengan kata lain nilai $C.R \geq 1,96$ dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Dilihat dari *P-value*, menghasilkan nilai *P-value* = 0,022 atau dengan kata lain nilai *P-value* kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa kedua terbukti. Adanya umpanbalik dari supervisor, maka tenaga penjual akan berusaha memperbaiki kinerjanya sehingga akan lebih baik lagi. Tenaga penjual yang mendapatkan umpanbalik keluaran akan berusaha mengevaluasi diri dan berfikir bagaimana kinerjanya dapat lebih baik lagi.

4.5.3 Pengujian Hipotesis 3

Sebagai hipotesis penelitian ketiga yang diajukan adalah: "Semakin tinggi orientasi belajar dari tenaga penjual, semakin tinggi kinerja tenaga penjual".

Variabel orientasi belajar dibentuk berdasarkan tiga indikator, yang meliputi: keinginan menjadi yang baik, keinginan meningkatkan/mengembangkan kemampuan/ketrampilan, keinginan belajar dari pengalaman. Konstruk atau variabel kinerja tenaga penjual dibentuk berdasarkan empat indikator, yang mengacu pada butir-butir yang dikembangkan oleh Jaworski, dan Kohli (1991), Behrman, dan Perrenult (1982), Sujana, Weitz, dan Kumar (1994), yaitu: ketelitian laporan, kemampuan penguasaan taktik/teknik-teknik penjualan, jumlah penjualan, dan kemampuan menghasilkan laba kotor.

Pengujian terhadap data penelitian menghasilkan bahwa parameter estimasi antara variabel orientasi belajar dengan variabel kinerja tenaga penjual menghasilkan nilai $C.R = 2,199$ atau dengan kata lain nilai $C.R \geq 1,96$ dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Dilihat dari *P-value*, menghasilkan nilai *P-value* = 0,028 atau dengan kata lain nilai *P-value* kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa ketiga terbukti. Tenaga penjual yang mempunyai orientasi pada belajar, akan terkondisikan untuk senantiasa mempelajari bagaimana menjadi tenaga penjual yang baik, senantiasa meningkatkan ketrampilan, mau belajar dari pengalaman, sehingga mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan dimilikinya kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan, maka tugas yang menjadi tanggungjawabnya akan dapat dilaksanakan dengan baik, dan pada akhirnya kinerja juga akan baik dan meningkat.

4.5.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis penelitian keempat yang diajukan adalah: "Semakin tinggi orientasi kinerja dari tenaga penjual, semakin tinggi kinerjanya".

Variabel orientasi kinerja dibentuk oleh tiga indikator, yakni: keinginan untuk menunjukkan kemampuan, keinginan untuk menunjukkan yang terbaik, keinginan untuk mengevaluasi diri berdasar kriteria supervisor. Sedang variabel kinerja tenaga penjual dibentuk oleh empat indikator, yaitu: ketelitian laporan, kemampuan penguasaan taktik/teknik-teknik penjualan, jumlah penjualan, dan kemampuan menghasilkan laba kotor.

Parameter estimasi antara variabel orientasi kinerja dengan variabel kinerja tenaga penjual menghasilkan nilai $C.R = 2,419$ atau dengan kata lain nilai $C.R \geq 1,96$ dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Dilihat dari *P-value*, menghasilkan nilai *P-value* = 0,016 atau dengan kata lain nilai *P-value* kurang dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa keempat terbukti.

Tenaga penjual yang mempunyai orientasi pada kinerja, yaitu bagaimana agar senantiasa memperoleh penilaian yang baik atas prestasi kerjanya, akan menggunakan seluruh waktunya untuk melaksanakan pekerjaannya. Bahkan, kalau perlu lembur, tidak mudah menyerah, tidak kenal lelah untuk mendapatkan order, agar pekerjaan dapat terlaksanan dengan baik. Ingin senantiasa terlihat sebagai tenaga penjual yang baik, selalu berfikir agar prestasinya lebih baik dibanding rekan sekerja, dan selalu mengadakan penilaian terhadap diri sendiri berdasarkan kriteria penilaian dari supervisor. Dengan adanya usaha-usaha tersebut, maka diharapkan nilai kinerja yang diperoleh akan baik. Dengan kata lain, bahwa orientasi kinerja dapat mendorong prestasi kerja tenaga penjual.

4.6 Simpulan

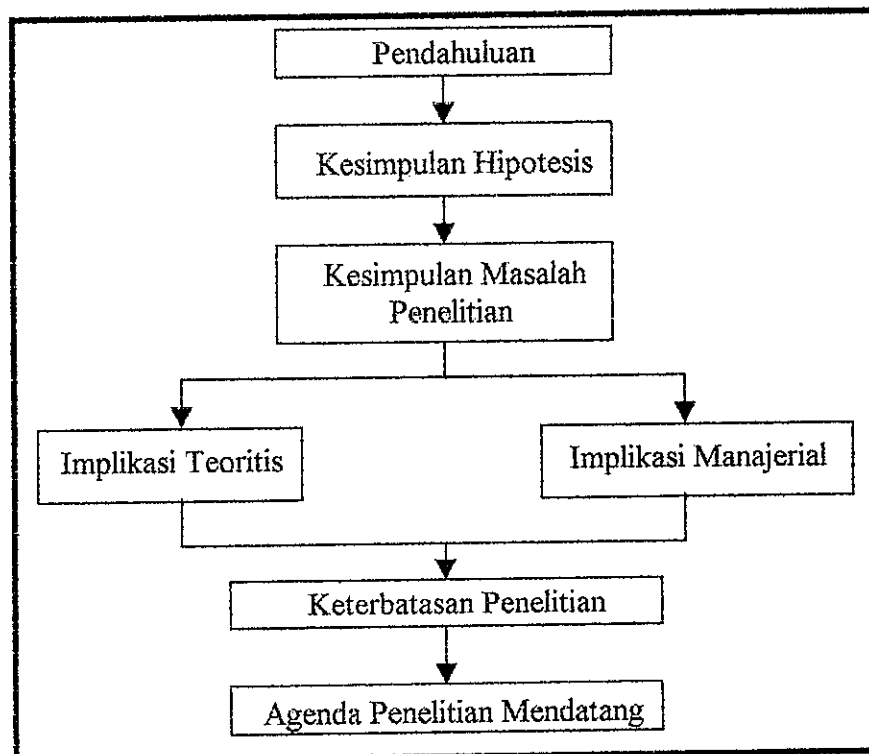
Pada bab ini, data yang diperoleh dari hasil penelitian telah dianalisis dengan mempergunakan alat analisis Model Persamaan Struktural. Model teoritis yang dikembangkan telah diuji, dan berdasarkan kriteria *goodness-of-fit*, hasilnya adalah dapat diterima. Demikian pula hipotesis yang diajukan, juga telah diuji, dan hasilnya dapat dibuktikan, sehingga hipotesis dapat diterima.

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Penelitian ini menyangkut studi tentang faktor-faktor pengaruh kinerja tenaga penjual industri farmasi. Setelah dilakukan survei, pengolahan dan analisis data, maka perlu ditarik kesimpulan penelitian. Bab kelima ini meliputi kesimpulan atas hipotesis dan masalah penelitian, implikasi ditinjau dari aspek teoritis dan kebijakan manajemen, keterbatasan dan agenda penelitian yang akan datang. Secara visual, pembahasan bab seperti dalam Gambar 5.1 berikut ini.

Gambar 5.1
Outline Pembahasan Bab V



Sumber: Dikembangkan oleh peneliti

5.2 Kesimpulan Hipotesis

Penelitian ini mengajukan empat hipotesis, yang berhubungan dengan umpanbalik yang diberikan oleh supervisor, orientasi tujuan dan kinerja dari tenaga penjual. Pada bab empat, hipotesis tersebut dianalisis dan diuji berdasarkan data yang diperoleh dari hasil observasi.

5.2.1 Pengaruh Umpanbalik Perilaku Terhadap Orientasi Belajar

Hipotesis pertama yang diajukan adalah: "Semakin tinggi umpanbalik perilaku yang diberikan supervisor, semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjual". Umpanbalik perilaku merupakan umpanbalik atau tanggapan dari supervisor terhadap aktifitas dan kemampuan menjual tenaga penjual (Jaworski dan Kohli, 1991).

Bentuk dari umpanbalik dapat berupa pemberian informasi atas aktivitas dan kemampuan, pemantauan atas aktivitas dan kemampuan serta penilaian atas aktivitas dan kemampuan tenaga penjual dalam melakukan penjualan dan promosi. Tanggapan atau umpanbalik terhadap perilaku tenaga penjual yang bersifat informasi, misalnya pemberitahuan oleh supervisor kepada tenaga penjual tentang strategi/kegiatan penjualan yang harus dilaksanakan. Tanggapan yang berupa pemantauan, misalnya pemantauan terhadap kemampuan/aktivitas penjualan yang dilaksanakan, dan tanggapan berupa penilaian, misalnya penilaian terhadap kemampuan/aktivitas kegiatan promosi dan penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual.

Dari penelitian terdahulu, menunjukkan umpanbalik yang diberikan oleh supervisor atas kinerja dari tenaga penjual, akan mempengaruhi orientasi belajar tenaga penjual. Orientasi belajar merupakan motivasi perilaku yang ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan, oleh karena itu diharapkan bahwa umpanbalik akan mempunyai efek memperbesar orientasi tujuan tenaga penjual ini (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994, h. 40). Sejalan dengan penelitian tersebut, juga pendapat dari Parson, Herold, dan Leatherwood (1985); Taylor, Fisher, dan Ilgen (1984), bahwa umpanbalik akan menaikkan orientasi belajar dengan jalan menambah ketrampilan menjual, dan melalui perlunya peningkatan kemampuan dan ketrampilan. Demikian juga pendapat dari Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, h. 266), bahwa pemberian umpanbalik yang menitikberatkan pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan kemampuan, sehingga akan memotivasi tenaga penjual untuk mempelajari cara terbaik dalam menjalankan tugas.

Tenaga penjual yang sering mendapat tanggapan atas aktifitas dan kemampuan penjualannya, mereka akan berusaha untuk memperbaiki/meningkatkan kemampuan penjualannya. Dengan kata lain, umpanbalik perilaku dapat mendorong/memotivasi tenaga penjual untuk senantiasa meningkatkan kemampuan. Hasil penelitian ini ternyata dapat membuktikan hal tersebut.

5.2.2 Pengaruh Umpanbalik Keluaran Terhadap Orientasi Kinerja

Sebagai hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah: "Semakin tinggi umpanbalik keluaran yang diberikan supervisor, semakin tinggi orientasi kinerja

tenaga penjual". Umpanbalik keluaran (*output feedback*) merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kinerja tenaga penjual ditinjau dari segi hasil kerja/penjualannya, misalnya jumlah produk yang terjual, sumbangan terhadap laba kotor, komisi penjualan (Jaworski, dan Kohli, 1991).

Bentuk dari umpanbalik dapat berupa pemberian informasi atas hasil penjualan, pemantauan atas hasil penjualan serta penilain atas hasil penjualan tenaga penjual. Tanggapan atau umpanbalik terhadap hasil penjualan tenaga penjual yang bersifat informasi, misalnya pemberitahuan oleh supervisor kepada tenaga penjual atas hasil penjualan yang harus dilaksanakan. Tanggapan yang berupa pemantauan, misalnya pemantauan terhadap hasil penjualan yang dilaksanakan, dan tanggapan berupa penilaian, misalnya penilaian terhadap hasil penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual.

Dari penelitian sebelumnya, bahwa umpanbalik keluaran akan memberikan sumbangan pada peningkatan orientasi kinerja (Kohn, 1987). Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Podsakoff, dan Jiing-Lih Farh (1989); Wofford, dan Goodwin (1990) dalam Sujana, Weitz, dan Kumar (1994, h. 41), bahwa dikarenakan tenaga penjual telah gagal dalam menunjukkan kemampuannya, umpanbalik akan meninggikan orientasi kinerja dari tenaga penjual.

Umpanbalik yang diberikan oleh supervisor, akan mempengaruhi orientasi dari tenaga penjual. Dengan adanya umpanbalik dari supervisor ini, maka tenaga penjual akan berusaha memperbaiki kinerja/hasil kerjanya sehingga akan lebih baik lagi. Tenaga penjual yang mendapatkan umpanbalik keluaran akan berusaha

mengevaluasi diri dan berfikir bagaimana kinerjanya dapat lebih baik lagi. Hasil penelitian ini ternyata mendukung paparan di muka.

5.2.3 Pengaruh Orientasi Belajar Terhadap Kinerja

Hipotesis penelitian ketiga adalah: “Semakin tinggi orientasi belajar dari tenaga penjual, semakin tinggi kinerja tenaga penjual”. Orientasi belajar merupakan orientasi seseorang untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian sesuai tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Tenaga penjual yang berorientasi pada belajar, mempunyai karakteristik antara lain: lebih senang pada jenis pekerjaan menantang, senang untuk mencari kesempatan tersendiri dalam berusaha untuk menguasai tugas pekerjaan, mampu menjual dalam kondisi yang sulit, dan merupakan kepuasan tersendiri, membuat kesalahan merupakan bagian dari proses belajar, senantiasa belajar dari pengalaman, dan senantiasa mempelajari hal-hal baru/pendekatan-pendekatan baru dalam hubungannya dengan proses penjualan. Tenaga penjual yang berorientasi belajar mempunyai berkeinginan kuat untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dalam menjual, dan senantiasa mampu memandang suatu keadaan sebagai kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya. Kecuali itu, seseorang dengan orientasi belajar, kemungkinan kecil melakukan kesalahan, dan jika mengalami suatu kegagalan akan lebih mudah untuk bangkit kembali. (Dweck, dan Leggett 1988).

Berdasarkan fakta empiris bahwa orientasi belajar mampu mendorong tenaga penjual untuk lebih bekerja keras, karena mereka menikmati pekerjaan

yang dilakukan, sehingga kinerja yang diperoleh akan tinggi. Kecuali itu, tenaga penjual yang berorientasi pada belajar, cenderung lebih mudah beradaptasi dalam merespon situasi penjualan yang dihadapi, oleh karena itu mampu untuk meningkatkan kinerjanya (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994).

Tenaga penjual yang mempunyai orientasi belajar, akan terkondisikan untuk senantiasa belajar bagaimana menjadi tenaga penjual yang baik, senantiasa meningkatkan/mengembangkan ketrampilan, dan mau belajar dari pengalaman, sehingga mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan dimilikinya kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan, maka pekerjaan yang jadi tanggungjawabnya akan dapat dilaksanakan dengan baik, dan pada akhirnya prestasi kerja juga baik. Penelitian yang dilakukan ini ternyata sejalan dengan apa yang telah diuraikan diimuka.

5.2.4 Pengaruh Orientasi Kinerja Terhadap Kinerja

Hipotesis keempat atau merupakan hipotesis terakhir yang diajukan dalam penelitian, sebagai berikut: “Semakin tinggi orientasi kinerja dari tenaga penjual, semakin tinggi kinerja tenaga penjual”.

Tenaga penjual yang berorientasi pada kinerja, akan berkecendrungan untuk lebih menunjukkan kemampuan dan keahlian untuk memperoleh penilaian positif atas kemampuan dan kinerja dari pihak lain. Tujuan dari orientasi kinerja ini adalah agar seorang tenaga penjual memperoleh penilaian yang baik atas kemampuannya dari pihak luar, misalnya dari pihak supervisor, oleh karena itu indikator tenaga penjual yang berorientasi kinerja meliputi: keinginan untuk

menunjukkan kemampuan, keinginan untuk menunjukkan yang terbaik, keinginan untuk mengevaluasi diri berdasar kriteria supervisor.

Tenaga penjual yang berorientasi pada kinerja, berfokus pada kinerja yang bagus agar memperoleh penghargaan dan pengakuan dari pihak lain. Mereka sering membandingkan kinerjanya dengan kinerja harapan supervisor dan rekan sekerjanya. Mereka ingin untuk diakui oleh pihak lain, oleh karena itu mendorong mereka melakukan usaha kerja keras yang selanjutnya akan menjadikan semakin tingginya kinerja yang diperoleh (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994).

Tenaga penjual yang mempunyai orientasi pada kinerja, akan menggunakan seluruh waktunya untuk melaksanakan pekerjaannya. Bahkan, kalau perlu: lembur, tidak mudah menyerah, tidak kenal lelah untuk mendapatkan order, agar pekerjaan dapat terlaksanan dengan baik. Ingin senantiasa terlihat sebagai tenaga penjual yang baik, selalu berfikir agar prestasinya lebih baik dibanding rekan sekerja, dan selalu mengadakan penilaian terhadap diri sendiri berdasarkan kriteria penilaian dari supervisor. Dengan adanya usaha-usaha tersebut, maka diharapkan nilai kinerja yang diperoleh akan baik. Dengan kata lain, bahwa orientasi kinerja dapat mendorong prestasi kerja tenaga penjual. Hasil analisis data dalam penelitian ini ternyata mendukung uraian dimuka.

5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian

Sebagaimana yang diutarakan pada bab pertama dimuka, penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara umpanbalik yang diberikan oleh supervisor,

orientasi tujuan dan kinerja tenaga penjual. Konsep-konsep tentang hubungan umpanbalik, orientasi tujuan dan kinerja ini telah dikembangkan oleh para peneliti terdahulu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sujan, Weitz, dan Kumar (1994), menyatakan bahwa umpanbalik yang diberikan oleh supervisor dapat mempengaruhi orientasi tujuan tenaga penjual yang berada dibawah pengawasannya. Penelitian yang dilakukan oleh Jaworski dan Kohli (1991), menyatakan bahwa umpanbalik supervisor dibagi menjadi dua, yaitu umpanbalik perilaku (*behavior feedback*) dan umpanbalik keluaran (*output feedback*). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998), menyatakan bahwa orientasi tujuan tenaga penjual, di golongkan menjadi dua jenis orientasi, yaitu orientasi belajar dan orientasi kinerja; kedua orientasi tenaga penjual, yaitu orientasi belajar dan orientasi kinerja, akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan konsep-konsep tersebut, diajukan permasalahan penelitian, yang meliputi: bagaimana pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjual; bagaimana pengaruh orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjual; bagaimana pengaruh umpanbalik perilaku yang diberikan oleh supervisor terhadap orientasi belajar tenaga penjual; dan, bagaimana pengaruh umpanbalik keluaran yang diberikan oleh supervisor terhadap orientasi kinerja tenaga penjual industri farmasi.

Dari hasil analisis data penelitian dengan mempergunakan teknik analisis model persamaan struktural, dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang dikembangkan telah dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa

permasalahan-permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini telah dapat dijawab. Konsep-konsep yang dihasilkan dari penelitian ini meliputi: orientasi tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual; umpanbalik yang diberikan oleh supervisor berpengaruh positif terhadap orientasi tujuan tenaga penjual.

Secara rinci, kesimpulan tiap-tiap masalah penelitian yang diajukan, dibahas dalam sub-bab berikut ini.

5.3.1 Kesimpulan Masalah Penelitian 1

Permasalahan penelitian pertama yang diajukan adalah bagaimana pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjual industri farmasi. Dari analisis data yang dilakukan, penelitian ini mendapatkan hasil bahwa orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

Pada kasus industri farmasi, semakin tinggi orientasi belajar akan berdampak pada semakin tingginya kinerja. Indikator pembentuk konstruk/variabel laten orientasi belajar yang memberikan pengaruh terbesar adalah dimensi peningkatan ketrampilan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan ketrampilan kerja akan mendorong terbentuknya orientasi belajar yang berdampak pada peningkatan kinerja tenaga penjual.

5.3.2 Kesimpulan Masalah Penelitian 2

Permasalahan kedua yang diajukan ialah: bagaimana pengaruh orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjual industri farmasi. Dari hasil analisis data,

didapatkan justifikasi bahwa orientasi kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

Untuk industri farmasi, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi orientasi kinerja akan berdampak pada semakin tingginya kinerja. Indikator evaluasi diri memberikan sumbangan terbesar dalam membentuk konstruk/variabel laten orientasi kinerja, dengan demikian dapat dikatakan bahwa evaluasi diri yang berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan/supervisor akan mendorong terbentuknya orientasi kinerja yang berdampak pada peningkatan kinerja tenaga penjual.

5.3.3 Kesimpulan Masalah Penelitian 3

Masalah penelitian ketiga menyangkut bagaimana pengaruh umpanbalik perilaku yang diberikan oleh supervisor terhadap orientasi belajar tenaga penjual industri farmasi. Dari penelitian yang dilakukan, didapatkan hasil bahwa umpanbalik perilaku berpengaruh positif terhadap orientasi belajar tenaga penjual.

Di industri farmasi, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi umpanbalik perilaku yang diberikan oleh supervisor, akan berdampak pada semakin tingginya orientasi belajar tenaga penjual. Tenaga penjual yang mendapat tanggapan atas kemampuan dalam melaksanakan tugas promosi dan penjualannya, akan terdorong untuk mencari tahu bagaimana melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Indikator pembentuk konstruk umpanbalik perilaku yang memberikan sumbangan terbesar adalah dimensi penilaian aktivitas kerja oleh supervisor.

Untuk itu dapat dikatakan bahwa penilaian aktivitas oleh supervisor atas pelaksanaan kerja akan mendorong terbentuknya umpanbalik perilaku yang berdampak pada peningkatan orientasi belajar tenaga penjual.

5.3.4 Kesimpulan Masalah Penelitian 4

Permasalahan keempat yang diajukan tentang bagaimana pengaruh umpanbalik keluaran yang diberikan oleh supervisor terhadap orientasi kinerja tenaga penjual industri farmasi. Setelah analisis data dilakukan, penelitian ini mendapatkan hasil bahwa umpanbalik keluaran berpengaruh positif terhadap orientasi kinerja tenaga penjual industri farmasi.

Pada industri farmasi, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi umpanbalik keluaran yang diberikan oleh supervisor, akan berdampak pada semakin tingginya orientasi kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual yang mendapat tanggapan atas pencapaian hasil penjualan, akan terdorong untuk memperbaiki prestasi penjualannya dimasa berikutnya. Indikator pemantauan keluaran/*output* memberikan sumbangan terbesar dalam membentuk konstruk/variabel laten umpanbalik keluaran, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemantauan oleh supervisor atas keluaran/*output* yang dicapai oleh *medical representatif* akan mendorong terbentuknya umpanbalik keluaran yang pada gilirannya berdampak kepada peningkatan orientasi kinerja tenaga penjual.

5.4 Implikasi Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat memberi sumbangan ilmiah terhadap literature yang berhubungan dengan disiplin manajemen penjualan, khususnya yang berhubungan dengan umpanbalik supervisor, orientasi tujuan dan kinerja tenaga penjual.

5.4.1 Orientasi tujuan terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjual

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa orientasi tujuan, yang berupa orientasi belajar dan orientasi kinerja, berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998), yang menyatakan bahwa orientasi tujuan tenaga penjual, yang terdiri dari dua orientasi, yaitu orientasi belajar dan orientasi kinerja, akan mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Dengan berhasilnya dibuktikan orientasi belajar berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjual, maka dapat diketahui arti penting orientasi belajar bagi peningkatan kinerja tenaga penjual. Dengan adanya peningkatan kinerja tenaga penjual, pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Demikian pula halnya dengan berhasilnya dibuktikan bahwa orientasi kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, maka dengan meningkatkan orientasi kinerja, akan berdampak pada peningkatan kinerja tenaga penjual, yang pada gilirannya akan meningkat pula kinerja perusahaan.

5.4.2 Umpanbalik supervisi terbukti berpengaruh secara positif terhadap orientasi tujuan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sujan, Weitz, dan Kumar (1994), menyatakan bahwa umpanbalik yang diberikan oleh supervisor kepada bawahannya, yakni tenaga penjual, akan mempengaruhi orientasi tujuan dari tenaga penjual. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian tersebut, yaitu bahwa umpanbalik supervisi berpengaruh secara positif terhadap orientasi tujuan tenaga penjual.

Umpanbalik yang diberikan oleh supervisor, dapat dibagi menjadi dua (Jaworski, dan Kohli 1991), yaitu umpanbalik perilaku dan umpanbalik keluaran. Pemberian umpanbalik oleh supervisor, yang merupakan kegiatan pengendalian, berupa pemberitahuan, pemantauan, dan penilaian prestasi kerja bawahannya. Pemberian jenis tanggapan, apakah akan lebih menitikberatkan pada umpanbalik perilaku atau umpanbalik keluaran, tergantung pada perilaku supervisor. Dengan mengetahui pengaruh pemberian umpanbalik terhadap orientasi tujuan, maka dapat mengetahui arti penting pemberian umpanbalik bagi peningkatan orientasi tujuan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga penjual.

5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen

Dari hasil analisis data, diperoleh bukti empiris bahwa variabel umpanbalik berpengaruh positif terhadap variabel orientasi tujuan, dan variabel orientasi tujuan berpengaruh secara positif terhadap variabel kinerja tenaga

penjual. Ditinjau dari segi total kekuatan pengaruh, variabel umpanbalik keluaran ternyata mempunyai total pengaruh terhadap variabel kinerja yang lebih besar dibanding total pengaruh yang diberikan oleh variabel umpanbalik perilaku kepada variabel kinerja. Dari temuan penelitian tersebut dimuka, dapat dijadikan dasar strategi bagi pihak manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawannya, yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Beberapa implikasi manajerial yang dapat dikemukakan, atas temuan-temuan penelitian ini, sebagai berikut:

- Faktor yang paling berpengaruh terhadap variabel kinerja tenaga penjual adalah variabel orientasi kinerja. Variabel orientasi kinerja terbentuk dari dimensi-dimensi: keinginan untuk lebih baik dari lainnya, senantiasa mengevaluasi diri berdasar kriteria supervisor, dan menjadi tenaga penjual terbaik.
- Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, maka harus didorong orientasi kinerja yang ada pada tenaga penjual. Untuk mendorong orientasi kinerja ini, maka peran supervisor dengan memberikan umpanbalik yang bersifat keluaran, khususnya yang berupa pemantauan hasil keluaran, pemberitahuan hasil, dan menilai hasil, sangatlah berperan.
- Penekanan pemberian tanggapan pada keluaran. Dikarenakan variabel umpanbalik keluaran memiliki pengaruh yang terbesar pada variabel kinerja, jika dibandingkan dengan variabel umpanbalik, maka seyogyanya pihak manajemen lebih menekankan pemberian umpanbalik keluaran untuk para tenaga penjualnya.

- Pemberian tanggapan yang seimbang. Walaupun penelitian ini menghasilkan variabel umpanbalik keluaran mempunyai pengaruh terbesar pada variabel kinerja, akan tetapi disarankan agar pemberian umpanbalik tersebut juga memperhatikan variabel umpanbalik perilaku. Hal ini dikarenakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Pemberian umpanbalik perilaku akan mendorong peningkatan orientasi belajar tenaga penjual. Tenaga penjual yang berorientasi pada belajar, akan termotivasi sendiri untuk senantiasa belajar meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya, yang pada akhirnya, akan meningkatkan pula kinerjanya.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual di bidang farmasi. Beberapa keterbatasan penelitian ini, antara lain:

- Hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk tenaga penjual secara umum, tetapi hanya berlaku khusus untuk tenaga penjual industri farmasi.
- Variabel dan indikator yang dipergunakan terbatas, yaitu hanya 5 konstruk dan 19 indikator.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang berkaitan dengan kinerja tenaga penjual, yang mungkin dikembangkan, antara lain:

- Penelitian yang dilakukan pada obyek penelitian misalnya tenaga penjual di bidang asuransi, perumahan/properties.
- Penelitian yang dilakukan dengan mengembangkan model yang berupa penambahan variabel maupun penambahan indikator/dimensi dari variabel laten.

DAFTAR REFERENSI

- Ali, Lukman., dkk. 1995. **Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Kedua.** Jakarta: Penerbit Balai Pustaka.
- Arbuckle., James L. 1997 **Amos User's Guide Version 3.6.** Chicago: SmallWaterss Corporation.
- Bagozzi, Richard P. 1980. "Performance and Satisfaction in An Industrial Salesforce: An Examination of Their Antecedents and Simultancity". **Journal of Marketing.**
- Boggiano., Ann K., dan Marty Barrett. 1985. "Performance and Motivational Deficits of Helplessnees: The Role of Motivational Orientations". **Journal of Personality and Social Psychology**, 49 (6).
- Brown, Stephen P., Robert A. Peterson. 1994. "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction". **Journal of Marketing.**
- Challagalla, Gotam N., and Tasadduq A Shervani. 1996. "Dimensions an Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction". **Journal of Marketing**, Vol. 60, No. 1.
- Davis., Keith, dan John W. Newstrom. 1994. **Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh.** Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dayan, Anto. 1994. **Pengantar Metode Statistik Jilid II.** Jakarta: Penerbit PT Pustaka LP3ES.
- Dillon, William R., Thomas J. Madden, & Neil H. Firtle. 1993. **Essentials of Marketing Research.** Massachusetts: Richard D. Irwin Inc.
- _____. 1994. **Marketing Research In A Marketing Enviroment, Third Edition.**, Massachusetts: Richard D. Irwin Inc.
- Djarwanto. 1996. **Mengenal Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian. Edisi Pertama.** Yogyakarta: Liberty.
- Dubinsky., Alan.J., Francis J. Yammarino, dan Marvis A. Jolson. 1994. "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes: an Alternate Respective". **Journal of Business Research**, Vol. 29.

- Emony., CW., dan D.R. Cooper. 1991. **Business Research Methods, Fourth Edition**. Boston: Richard D. Irwin, Ins.
- Ferdinand, Augusty. 2000. **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2001. **Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, JF., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1995. **Multivariate Data Analysis, Fourth Edition**. New Jersey: Prentice Hall.
- Hullan, J., Chow, Y.H., & Lam, S. 1996. "Use of Causal Models in Marketing Research: A Review". **International Journal of Reseach in Marketing**, 13.
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli. 1991. "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction". **Journal of Marketing Research**, Vol. XXVIII, May.
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker., & Charles E. Pettijohn. 1999. "Sales Force Performance Satisfaction and Aspect of Relational Selling: Implication for Sales Managers". **Journal of Marketing Theory and Practice**.
- Kinner, Thomas C. 1988. **Riset Pemasaran Jilid 1**. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kohli, Ajay K. 1985. "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation". **Journal of Marketing Research**, Nov.
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani, & Goutam N. Challagalla. 1998. "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors". **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV, Nu. 2, May.
- Kotler, Philip. 1995. **Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian, Buku Satu, Edisi Kedelapa.**, Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 1995. **Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian, Buku Dua, Edisi Kedelapa.**, Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip, dan Keith Cox. 1984. **Manajemen dan Strategi Pemasaran, Edisi Revis.**, Jakarta: Penerbit Erlangga

- Marzuki. 1995. **Metodologi Riset**. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi-UII.
- O'hara Bradley S., James S. Boles, and Mark W. Johnston. 1991. "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation". **Journal of Personal Selling & Sales Management**.
- Rich., Gregory A., 1997. "The Sales Manager as a Role Model. Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople". **Journal of the Academic of Marketing Science**, Vol. 25.
- Saifuddin., Anwar. 2000. **Reliabilitas Dan Validitas**. Yogyakarta: Penerbit Sigma Alpha.
- Sekaran, Uma. 1992, **Research Methods For Business: A Skill Building Approach. Second Edition**. Singapore: Witey & Sons, Inc.
- Soerartno., dan Lincoln Arsyad. 1995. **Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis**. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sujan, Harish., Barton A. Weitz., & Nirmalya Kumar. 1994. "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling". **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 5.
- Teas., R. Kenneth., John G. Wacker., dan R. Eugene Hughes. 1979. "A Part Analysis of causes and consequences of Salespeople's Perception of Role Clarity". **Journal of Marketing Research**, Vol. XVI.
- VandeWalle, Don., dan Larry L. Cummings. 1997. "A test of the Influence of Goal Orientation on the Feedback Seeking Process". **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No. 3.
- Wahyuni, Salamah. 1994. **Metodologi Penelitian Bisnis**. Surakarta: Penerbit Sebelas Maret University Press.
- Walizer, Michael H., dan Paul L. Wienir. 1991. **Metode Dan Analisis Penelitian, Mencari Hubungan Jilid 2**. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Williams, Michael R., and Jill S. Attaway. 1996. "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-seller Relationships". **Journal of Personal Selling & Sales Management**.