

**PERANAN ORIENTASI AKTIVITAS DAN
UMPAN BALIK PERILAKU TERHADAP
KINERJA TENAGA PENJUALAN MELALUI
KEJELASAN PERAN TENAGA PENJUALAN
DAN ORIENTASI BELAJAR**

(Studi Kasus Pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang)



TESIS

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

Disusun Oleh :

**VERA JUNIATY HUTAPEA
NIM : C4A 000 299**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**



Sertifikasi

Saya, Vera Juniaty Hutapea, yang bertanda tangan di bawah 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.

A handwritten signature in black ink, consisting of several vertical strokes and a long horizontal line extending to the right.

Vera Juniaty Hutapea

September 2002

PENGESAHAN TESIS.

Yang bertanda tangan dibawah ini, menyatakan bahwa tesis berjudul :
**PERANAN ORIENTASI AKTIVITAS DAN UMPAN
BALIK PERILAKU TERHADAP KINERJA TENAGA
PENJUALAN MELALUI KEJELASAN PERAN
TENAGA PENJUALAN DAN ORIENTASI BELAJAR**

(Studi Kasus pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang)

yang disusun oleh Vera Juniati Hutapea, NIM C4A000299
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 19 September 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Yoestini, MSi

Pembimbing Anggota



Drs. Edy Yusuf AG, MS.

Semarang 19 September 2002
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRAKSI

Salah satu bagian dari manajemen penjualan yang sering dipandang sebagai bagian terpenting dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah *sales force management* atau manajemen tenaga penjualan. Tenaga penjualan adalah keseluruhan personel yang ada didalam departemen penjualan. Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan yang dimiliki, akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Tenaga penjualan memainkan peranan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja tenaga penjualan dapat di kembangkan melalui peran aktif dari supervisor. Dengan berkembangnya kinerja tenaga penjualan, diharapkan kinerja perusahaan juga ikut berkembang. Bagian terpenting dalam manajemen tenaga penjualan adalah peran manager atau supervisor penjualan dalam mengelola tenaga penjualan yang berada dibawah otoritasnya. Manajer penjualan dirasakan memiliki pengaruh yang besar pada pembentukan sikap dan perilaku tenaga penjualan. Peran tenaga penjualan (*sales person*) dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan telah lama menjadi salah satu strategi pemasaran. Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan hasil penjualan tidak lepas dari peran para tenaga penjualan. Dengan peran tenaga penjualan, maka perusahaan akan mampu menjalin hubungan yang lebih dekat dan lebih baik dengan konsumen.

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer dari responden sebanyak 100 tenaga penjualan yang ada pada perusahaan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) pada Kantor Cabang Semarang. Analisis dari jawaban angket yang disebarakan kepada responden dilakukan dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis-hipotesis yang diajukan pada penelitian diterima dengan implikasi manajerial yang perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajer PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang dapat diawali dari dua sumber utama. Sumber utama yang pertama berasal dari orientasi aktivitas yang diberikan supervisor terhadap tenaga penjualan, yang diharapkan dengan orientasi aktivitas tersebut akan memberikan dampak positif bagi tenaga penjualan karena mereka telah mendapatkan kejelasan peran yang harus dijalani, yang selanjutnya kejelasan peran yang telah mereka terima tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja mereka sendiri. Sumber utama yang kedua berasal dari umpan balik yang diberikan para tenaga penjualan, yang selanjutnya akan mempengaruhi orientasi belajar tenaga penjualan. Dalam memahami orientasi belajar tersebut, kiranya para tenaga penjualan akan dapat memperoleh manfaat berupa peningkatan kinerja karena telah melakukan evaluasi dan introspeksi diri.

ABSTRACT

One of sales management part that often considered as the most important part in company's success supporting is sales force management. Sales person is the whole member of sales department. The company's success in managing resources connected to sales force they owned, will support the company's success to reach their goals. Sales person played an important role in company's success supporting act. Sales persons performance could developed through active role of the supervisor. With the developing of sales person performance, hoped that company's performance also developed. The most important part of sales force management is sales managers or sales supervisors role in managing sales person which under their authority. Sales manager has a great influence to the sales persons attitude and behavior forming act. Sales person role in order to increase sales growth known as marketing strategy for a long time ago. Company's success in maintaining sales can not separate from sales persons role. With the sales persons role, company could make a better relationship with the customers.

The data that used in this research is primary data from 100 respondent of Semarang Branch Jiwasraya Insurance sales person. The analysis of questioner answer that distribute to the respondent is using Structural Equation Model.

The result of this research is that all hypothesis in this research is acceptable, with the managerial implication that Semarang Branch Jiwasraya Insurance management should pay attention to is the management should increase the sales persons performance that could start with 2 main source. The first source came from activity orientation that supervisor give to the sales person, which expected the activity orientation will give a positive impact to the sales person because they have got illustration of role they have to do, and further the illustration of role expected to raised their own performance. The second source came from sales persons feed back, which further will affected sales persons study orientation. In the process of understanding the study orientation, the sales person will gain raising performance because they have done self evaluation and introspection.

KATA PENGANTAR

Kunaikkan puji syukur kepada Tuhan atas kasih, karunia serta kebaikannya, maka Saya telah dapat menyelesaikan thesis ini dengan judul ;

“PERANAN ORIENTASI AKTIVITAS DAN UMPAN BALIK PERILAKU TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN MELALUI KEJELASAN PERAN TENAGA PENJUALAN DAN ORIENTASI BELAJAR” dengan studi kasus pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang.

Thesis ini diajukan sebagai persyaratan untuk memenuhi dan guna memperoleh gelar derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang. Dengan telah selesainya thesis ini Saya ingin menghaturkan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, Ketua Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro,
2. Ibu Dra. Yoestini, Msi., Pembimbing Utama,
3. Bapak Drs. Edy Yusuf AG, MS., Pembimbing Anggota,
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Pengampu Studi MM UNDIP,
5. Seluruh Pimpinan dan karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang terutama Semarang Timur Branch Office,
6. Keluargaku Mami, Abang dan Adikku yang telah memberikan dorongan dan semangat.
7. Abang Henry, terima kasih untuk doa dan dorongannya.

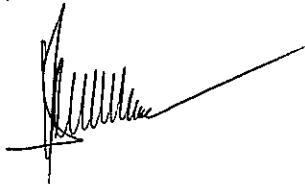
8. Seluruh teman-temanku terutama Angkatan XIV-A kelas sore yang turut memberikan dorongan dan semangat.
9. Seluruh rekan-rekan yang telah aktif terlibat dan turut berpartisipasi yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Atas segala bimbingan, sumbangsih dan bantuan baik ; pikiran, moril maupun tenaga sehingga thesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Terpujilah Tuhan

Semarang, September 2002

Penulis,



(VERA JUNIATY HUTAPEA)

DAFTAR ISI

	Hal.
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
ABSTRAKSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan masalah	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	8
1.4 Keterbatasan dan Asumsi Dasar.....	8
1.5 Outline Tesis.....	9
1.6 Simpulan Bab	10

BAB II	TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
	PENELITIAN.....	11
2.1	Pendahuluan.....	11
2.2	Telaah Pustaka	12
2.2.1	Orientasi Aktivitas	13
2.2.2	Kejelasan Peran Tenaga Penjualan	14
2.2.3	Kinerja Tenaga Penjualan.....	16
2.2.4	Orientasi Belajar	18
2.2.5	Umpan Balik Perilaku.....	19
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	21
2.4	Hipotesis	21
2.5	Dimensionalisasi Variabel	22
2.5.1	Variabel Orientasi Aktivitas	22
2.5.2	Variabel Kejelasan Peran Tenaga Penjualan	22
2.5.3	Variabel Umpan Balik Perilaku.....	23
2.5.4	Variabel Orientasi Belajar	24
2.5.5	Variabel Kinerja Tenaga Penjualan	24
2.6	Definisi Operasional Variabel	25
2.7	Kesimpulan	27
BAB III	METODE PENELITIAN.....	28
3.1	Pendahuluan.....	28
3.2	Jenis dan Sumber Data	29

3.3	Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	29
3.3.1	Populasi.....	29
3.3.2	Teknik Pengambilan Sampel	29
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	32
3.5	Teknik Analisa Data	33
3.6	Kesimpulan	39
BAB IV ANALISIS DATA.....		40
4.1	Pendahuluan.....	40
4.2	Gambaran Umum Obyek Penelitian	41
4.3	Proses dan Hasil Analisis Data	41
4.3.1	Uji Validitas dan Reliabilitas Data	41
4.3.2	Uji Outliers	43
4.3.3	Normalitas Data	45
4.3.4	Analisis terhadap Multicollinearity dan Singularity	46
4.3.5	Analisis Faktor Konfirmatory	46
4.3.6	Analisis Full Model dengan Structural Equation Modelling (SEM)	56
4.4	Pengujian Hipotesis	59
4.4.1	Pengujian Hipotesis 1	59
4.4.2	Pengujian Hipotesis 2	60
4.4.3	Pengujian Hipotesis 3	60
4.4.4	Pengujian Hipotesis 4	60

BAB V	SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	62
5.1	Pendahuluan.....	62
5.2	Kesimpulan	63
5.3	Implikasi Teoritis.....	65
5.3.1	Orientasi Aktivitas terbukti berpengaruh secara positif terhadap kejelasan peran tenaga penjualan.....	65
5.3.2	Kejelasan peran terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjualan.....	66
5.3.3	Orientasi Belajar terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjualan.....	66
5.3.4	Umpan Balik Perilaku terbukti berpengaruh secara positif terhadap orientasi belajar tenaga penjualan....	67
5.4	Implikasi Manajerial	67
5.5	Keterbatasan Penelitian.....	68
5.6	Agenda Penelitian Mendatang	69

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pencapaian Target Penjualan Kantor PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Cabang Semarang Tahun 1998 – 2000	6
Tabel 2.1	Definisi Operasional Variabel.....	26
Tabel 3.1	Tanggapan Responden Dalam Skala Likert.....	33
Tabel 3.2	Indeks Pengujian Kelayakan Model	38
Tabel 4.1	Uji Validitas Data	42
Tabel 4.2	Uji Reliabilitas Data.....	43
Tabel 4.3	Uji Outliers.....	44
Tabel 4.4	Normalitas Data	45
Tabel 4.5	Standardized Regression Weight Orientasi Aktivitas	47
Tabel 4.6	Goodness of Fit Index	48
Tabel 4.7	Standardized Regression Weight Kejelasan Peran Tenaga Penjualan	49
Tabel 4.8	Goodness of Fit Index.....	50
Tabel 4.9	Standardized Regression Weight Umpan Balik Perilaku	51
Tabel 4.10	Goodness of Fit Index.....	51
Tabel 4.11	Standardized Regression Weight Orientasi Belajar	52
Tabel 4.12	Goodness of Fit Index.....	53
Tabel 4.13	Standardized Regression Weight Kinerja Tenaga Penjualan.....	55
Tabel 4.14	Goodness of Fit Index.....	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Garis Besar Susunan Tesis.....	10
Gambar 2.1 Outline Bab II.....	11
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	21
Gambar 2.3 Variabel Orientasi Aktivitas.....	22
Gambar 2.4 Variabel Kejelasan Peran Tenaga Penjualan.....	23
Gambar 2.5 Variabel Umpan Balik Perilaku.....	23
Gambar 2.6 Variabel Orientasi Belajar.....	24
Gambar 2.7 Variabel Kinerja Tenaga Penjualan.....	25
Gambar 3.1 Outline Bab III.....	28
Gambar 4.1 Outline Pembahasan Bab IV.....	40
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatory 1 Orientasi Aktivitas.....	47
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatory 2 Kejelasan Peran Tenaga Penjualan.....	48
Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatory 3 Umpan Balik Perilaku.....	50
Gambar 4.4 Analisis Faktor Konfirmatory 4 Orientasi Belajar.....	52
Gambar 4.5 Analisis Faktor Konfirmatory 5 Kinerja Tenaga Penjualan.....	54
Gambar 4.6 Hasil Komputasi Structural Equation Modeling.....	56
Gambar 5.1 Outline Pembahasan Bab V.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan/Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian

Lampiran 3 Print-out Hasil Analisis Reliabilitas dan Validitas Angket

Lampiran 4 Print-out Hasil Analisis Structural Equation Model.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Secara umum perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dengan melibatkan banyak orang. Perusahaan menghendaki keuntungan yang memadai dan berkelanjutan agar dapat terus hidup dan memberikan keuntungan kepada pemilik dan karyawannya. Mereka dituntut untuk dapat bersaing mengalahkan pesaing-pesaingnya serta mempertahankan keuntungan yang telah dicapai. Untuk mencapai keuntungan tersebut, manajemen dituntut untuk menghasilkan kinerja yang terbaik.

Salah satu bagian dari manajemen penjualan yang sering dipandang sebagai bagian terpenting dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah sales force management atau manajemen tenaga penjualan. Tenaga penjualan adalah keseluruhan personel yang ada didalam departemen penjualan. Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan yang dimiliki, akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarnya.

Tenaga penjualan memainkan peranan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Hal ini disebabkan bahwa tenaga penjualan adalah wakil perusahaan yang berhubungan langsung dengan pelanggan (*Kotler, p.811*), sehingga dapat mempengaruhi pelanggan untuk memutuskan membeli atau tidak. Kinerja tenaga penjualan dapat di kembangkan melalui peran aktif dari supervisor.

Dengan berkembangnya kinerja tenaga penjualan, diharapkan kinerja perusahaan juga ikut berkembang.

Bagian terpenting dalam manajemen tenaga penjualan adalah peran manager atau supervisor penjualan dalam mengelola tenaga penjualan yang berada dibawah otoritasnya. Manajer penjualan dirasakan memiliki pengaruh yang besar pada pembentukan sikap dan perilaku tenaga penjualan. Disebutkan oleh *Rich (1997, p.319)*, tenaga penjualan yang sukses tidak dilahirkan mereka dibuat; manajer penjualan memegang peran yang penting dalam membentuk sikap dan perilaku tenaga penjualan mereka.

Peran tenaga penjualan (*sales person*) dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan telah lama menjadi salah satu strategi pemasaran. Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan hasil penjualan tidak lepas dari peran para tenaga penjualan. Dengan peran tenaga penjualan, maka perusahaan akan mampu menjalin hubungan yang lebih dekat dan lebih baik dengan konsumen. Semakin dekat dan baiknya hubungan antara perusahaan dengan para konsumen akan mempermudah perusahaan dalam meningkatkan keberhasilan pemasarannya.

Aktivitas tenaga penjualan erat kaitannya dengan kegiatan yang bersifat pemenuhan target yang diberikan oleh pihak perusahaan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh tenaga penjualan, agar target penjualan produk dapat dipenuhi, antara lain berupa mengadakan kunjungan pada calon konsumen, melakukan demonstrasi serta penyusunan laporan rutin. Hal tersebut sesuai dengan pendapat *Kohli et al (1998, p.272)* yang menyatakan bahwa aktivitas tenaga penjualan dibangun dari indicator-indicator, banyaknya kunjungan, banyaknya demonstrasi,

terpenuhinya pengerjaan laporan rutin tentang kegiatan yang dilakukan oleh tenaga penjualan.

Seorang supervisor dalam melakukan kegiatan supervisi kepada tenaga penjualan dapat dilihat dari tiga jenis behavior atau perilaku, yaitu *end results orientation* atau orientasi pada hasil akhir, *activity orientation* atau orientasi pada aktivitas dan *capability orientation* atau orientasi pada kemampuan tenaga penjualan. Konsep ini dikembangkan oleh *Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p.263-274)*, yang mengacu pada beberapa literatur sistem pengendalian penjualan, seperti *Challagalla dan Shervani (1996, p. 89-105)*. Ketiga orientasi supervisor tersebut mencerminkan dimensi-dimensi perilaku supervisor. Seorang supervisor dapat menerapkan salah satu dari ketiga orientasi tersebut, beberapa kombinasi dari dua orientasi, atau menerapkan ketiga orientasi tersebut sekaligus.

Jika ada tenaga penjualan 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 penjualan sehingga dapat memenuhi standar.

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja tenaga penjualan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah umpan balik dari supervisor. Hal tersebut didukung oleh pendapat dari *Walther dan Taylor (1981)*, bahwa umpan balik kinerja dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan melalui suatu proses motivasi yang kompleks. Apabila karyawan menerima umpan balik dari para pengawas

yang dipercaya, mereka mempunyai informasi atau motivasi untuk memperbaiki kinerja kerja mereka.

Umpan balik merupakan tanggapan supervisor terhadap kinerja tenaga penjualan. Menurut *Jaworski dan Kohli (1991, p.190-201)*, ada dua bentuk umpan balik yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, yaitu salah satunya adalah umpan balik perilaku (*behavior supervisory feedback*). Umpan balik perilaku merupakan umpan balik atau tanggapan dari supervisor terhadap aktivitas dan kemampuan menjual tenaga penjualan. Umpan balik aktivitas merupakan tanggapan dari supervisor terhadap aktivitas tenaga penjualan dalam usaha melakukan kegiatan penjualan, misalnya : kegiatan menghubungi pelanggan, ketelitian dan kecermatan dalam pembuatan laporan, teknik-teknik menjual dan pengelolaan waktu. Umpan balik yang dilakukan oleh supervisor akan mempengaruhi orientasi belajar yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja yang dicapai oleh tenaga penjualan (*Sujan, Wietz dan Kumar, 1994*).

Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Penelitian-penelitian masalah tenaga penjualan seperti yang dilakukan oleh *Nigel F Piorey, David W Cravens dan Niel A. Morgan (1997, p.347)* yang menekankan mengenai usaha mencapai kinerja penjualan yang maksimal didasarkan atas orientasi aktivitas dan faktor lain yang mempengaruhinya, ini didukung penelitian *Tanso Baker (2001, p. 21-28, 1999, p.95-104), Arthur Baldauf, Cravens dan Piersy (2001, p. 110-121)*. Penelitian lain yang membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, adalah penelitian yang dilakukan oleh

Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998,p.263-275). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pengaruh supervisor terhadap tenaga penjualan, dapat ditinjau dari tiga aspek, yaitu hasil akhir, aktivitas dan kemampuan. Ketiga aspek orientasi tujuan tenaga penjualan dan pada akhirnya pada kinerja tenaga penjualan. Salah satu tugas dari supervisor adalah melakukan pengawasan/ supervisi terhadap tenaga penjualan dengan jalan memberikan tanggapan atau umpan balik (*feed back*) terhadap kinerja tenaga penjualan.

Dari apa yang telah dikemukakan dimuka, dapat dikatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh supervisi, sehingga dapat dikatakan bahwa salah satu faktor non individu yang mempengaruhi kinerja adalah tanggapan atau umpan balik dari supervisor. Dengan memahami konsep yang menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial kepada supervisor guna merumuskan strategi yang tepat dalam mengelola tenaga penjualan.

Sebagai obyek dari penelitian ini adalah tenaga penjualan dari perusahaan yang bergerak pada bidang penjualan asuransi jiwa di daerah Semarang, Jawa Tengah.

1.2 Perumusan masalah

Kinerja manajemen penjualan pada umumnya diukur dengan seberapa besar unit barang yang dapat terjual. Dalam praktek bisnis tidak selalu target penjualan dapat dicapai dengan mudah, sehingga sangat dimungkinkan terjadi kesenjangan antara apa yang diharapkan dan realitasnya. Dari data primer

penjualan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang mengalami kemunduran dibanding tahun sebelumnya, yakni hanya mencapai rata-rata 74,09 %. Hal ini disebabkan karena orientasi aktivitas dari para tenaga penjualan sangat rendah serta belum adanya kejelasan peran tenaga penjualan. Disamping itu juga, rendahnya orientasi belajar dari tenaga penjualan dan belum terlihat adanya umpan balik perilaku yang diberikan kepada tenaga penjualan.

Tabel 1.1

**Pencapaian Target Penjualan Kantor PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)
Kantor Cabang Semarang
Tahun 1998 – 2000**

No	Tahun	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Prosentase Pencapaian
1	1998	Rp 24.084.000.000	Rp 18.316.678.834	76,05 %
2	1999	Rp 27.257.000.000	Rp 20.825.094.663	76,40 %
3	2000	Rp 32.420.000.000	Rp 24.020.700.621	74,09 %

Sumber : Data Primer Asuransi Jiwasraya (Persero) yang diolah.

Parsons & Abeele (1981, p.107) dalam penelitiannya telah mendapat bukti bahwa tenaga penjualan yang berhasil dalam penjualannya disebabkan karena mereka mampu mendapatkan *sales call effectiveness* yang lebih baik. Hal ini disebabkan penggunaan *sample & handout* yang dibawa oleh tenaga penjualan dalam menawarkan produknya. Merujuk *Further Research* yang disampaikan *Parsons dan Abeele (1981, p.112)* yang menyatakan beberapa aspek seperti kinerja tenaga penjualan ditunjukkan tidak hanya pada fungsi tanggung jawab penjualan, tetapi juga, fungsi dari berbagai faktor yang mempengaruhi usaha

tenaga penjualan. Sebagai contoh, manager penjualan memerlukan evaluasi hubungan antara jumlah kunjungan yang dihasilkan dan kecakapan tenaga penjualan untuk mengatur waktu dan rencana pekerjaannya. Selain itu perlu juga dilakukan evaluasi terhadap hubungan antara kejelasan peran tenaga penjualan dan orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan serta hubungan antara umpan balik perilaku supervisor terhadap orientasi belajar. Oleh karena itu permasalahan yang dihadapi pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh orientasi aktivitas terhadap kejelasan peran tenaga penjualan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang?
2. Bagaimana pengaruh kejelasan peran tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang?
3. Bagaimana pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang?
4. Bagaimana pengaruh umpan balik perilaku terhadap orientasi belajar pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk menganalisis pengaruh orientasi aktivitas terhadap kejelasan peran tenaga penjualan.
2. Untuk menganalisis pengaruh kejelasan peran tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

3. Untuk menganalisis pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan.
4. Untuk menganalisis pengaruh umpan balik perilaku yang diberikan supervisor terhadap orientasi belajar.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah :

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 umpan balik terhadap tenaga penjualan, sehingga dapat mendorong untuk meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

1.4 Keterbatasan dan Asumsi Dasar

Seperti penelitian pada umumnya, penelitian ini memiliki keterbatasan yang sulit atau bahkan tidak dapat sama sekali dihindari. Tersebarunya populasi dan heterogenitas populasi merupakan hambatan dan sekaligus keterbatasan yang dihadapi penulis.

Demikian pula tesis ini dibangun dari sekian banyak konstrak yang relatif menyita waktu dan biaya penelitian. Ada satu variabel penelitian yang tidak diuji

oleh penulis yaitu strategi supervisi tenaga penjualan. Variabel ini dibangun dari dimensi sikap, keterampilan, motivasi dan evaluasi yang lebih terkait dengan kajian Sumber Daya Manusia/Psikologi Sosial. Dengan demikian keterbatasan penulis ini dapat dijadikan agenda penelitian yang akan datang oleh rekan dari konsentrasi Sumber Daya manusia.

Penelitian ini akan bermanfaat apabila asumsi-asumsi penelitian ini dapat dipenuhi dengan baik. Responden diasumsikan memberikan pendapat dengan benar. Demikian pula responden diasumsikan seorang tenaga penjualan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang serta masih aktif menjual produk PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang pada saat penelitian ini dijalankan.

1.5 Outline Tesis

Tesis ini terdiri dari beberapa bab. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, garis besar tesis, keterbatasan dan sumsi penting serta kesimpulan.

Sedangkan bab II berisi tentang telah pustaka masing-masing variabel yang dianalisis, kerangka pemikiran teoritis, pengukuran pada masing-masing variabel, dan hipotesis serta hipotesis definisi operasional variabel.

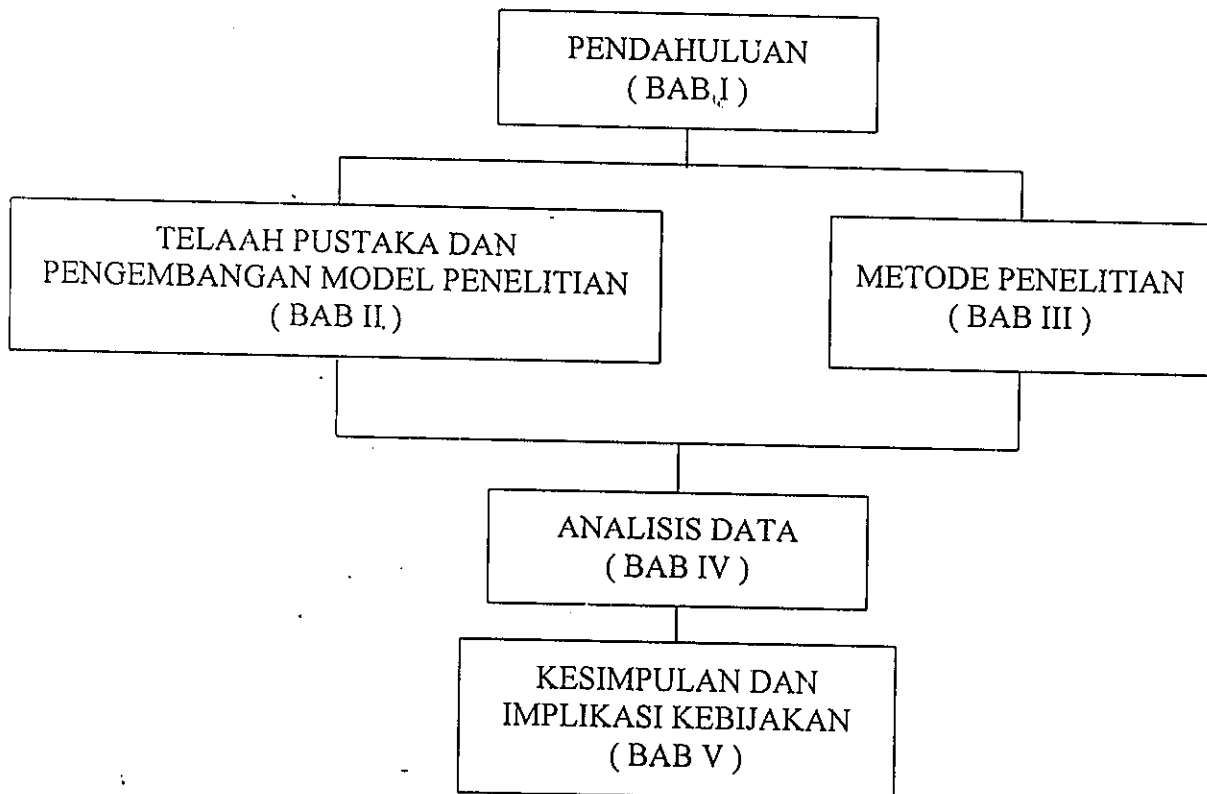
Bab III membahas mengenai metode penelitian yang meliputi uraian tentang jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian metode pengumpulan data dan teknik analisisnya.

Analisis data penelitian akan dibahas pada bab IV dimana akan disinggung gambaran umum objek penelitian dan data diskriptif, proses dan hasil analisis

serta pengujian hipotesis. Secara skematis garis besar tesis dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Gambar 1.1.

Garis Besar Susunan Tesis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

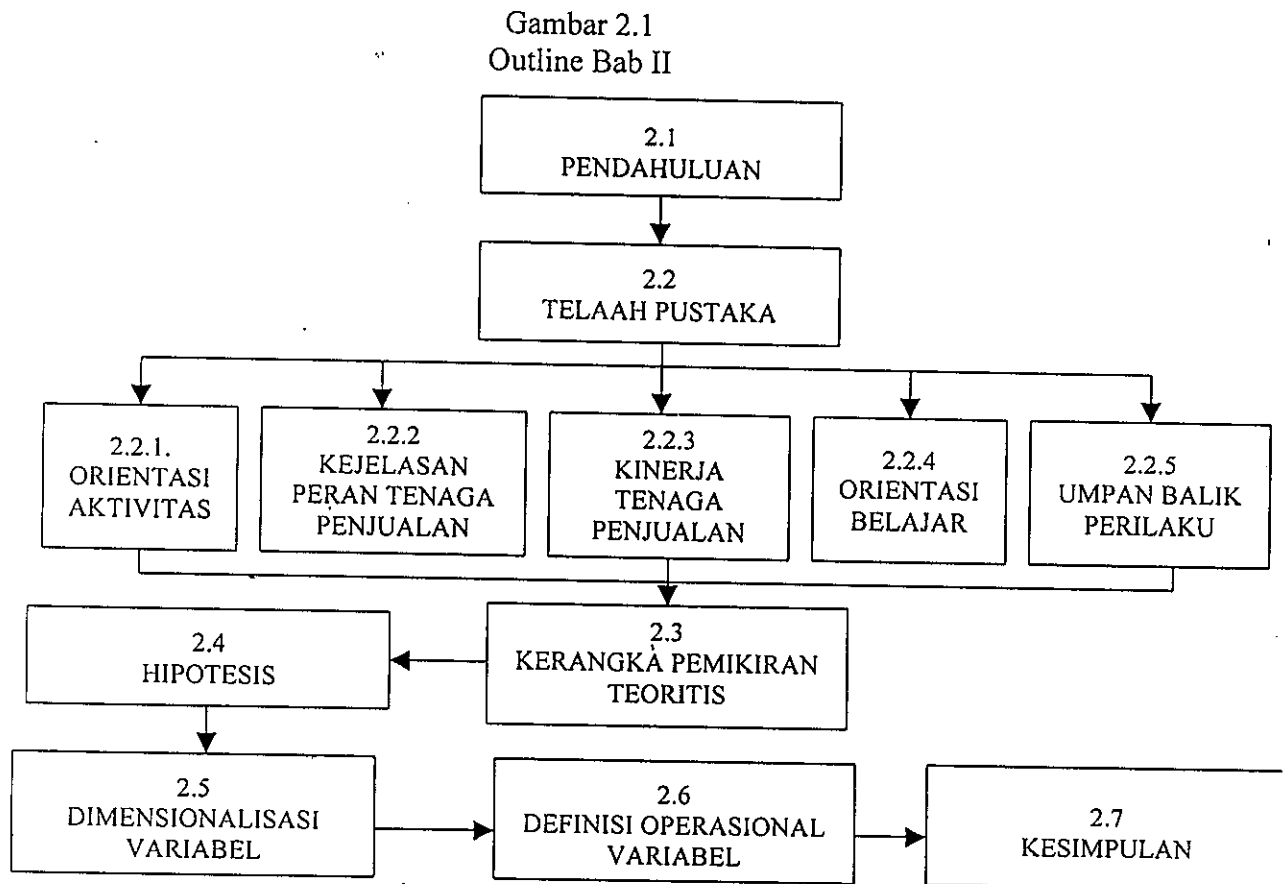
1.5 Simpulan Bab

Bab ini merupakan dasar dalam penulisan tesis ini. Dalam bab ini latar belakang penelitian dan perumusan masalah serta tujuan dan kegunaan penelitian telah disajikan. Atas dasar itu tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab-bab berikutnya, justifikasi terhadap masalah penelitian yang relevan diuraikan pada bab II

BAB II
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN
MODEL PENELITIAN

2.1 Pendahuluan

Telaah pustaka digunakan sebagai justifikasi terhadap permasalahan dan munculnya hipotesis-hipotesis melalui studi pustaka terhadap jurnal-jurnal yang relevan sehingga menjadi satu kerangka pemikiran teoritis seperti Gambar 2.1 berikut:



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.2 Telaah Pustaka

Kinerja mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja tenaga penjualan yang tinggi, terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja tenaga penjualan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah umpan balik dari supervisor (*Sujan, Weitz, dan Kumar 1994; Jaworski dan Kohli (1991)*). Apabila karyawan menerima umpan balik dari para pengawas yang dipercaya, mereka mempunyai informasi atau motivasi 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.

Umpan balik merupakan tanggapan supervisor terhadap kinerja tenaga penjualan. Menurut *Jaworski dan Kohli (1991,p.191)*, ada dua bentuk umpan balik yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, yaitu umpan balik perilaku (*behavior supervisory feedback*) dan umpan balik keluaran (*output supervisory feedback*). Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh *Challagalla dan Shervani (1996)*, dapat dikemukakan bahwa umpan balik perilaku merupakan umpan balik atas aktivitas dan kemampuan. Umpan balik 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 penjualan ini akan mempengaruhi prestasi kerja/kinerja.

2.2.1 Orientasi Aktivitas

Supervisor dengan orientasi pada aktivitas akan menekankan pada rutinitas dan aktivitas mekanis yang dilakukan tenaga penjualan. Aktivitas ini mencakup pengisian laporan kunjungan secara periodik, membuat sejumlah kunjungan tertentu selama satu minggu, menyediakan waktu tertentu dengan pelanggan dan lain-lain (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p.264). Supervisor dengan orientasi aktivitas mengarahkan perhatiannya pada aktivitas tenaga penjualan, mengamati apakah tenaga penjualan melakukan aktivitas itu dan memberitahukan bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan apa yang diharapkan dalam dimensi ini. Untuk aktivitas rutin yang seperti ini, pembuktian ilmiah beranggapan bahwa seseorang akan memilih supervisi yang rendah atau tidak terlalu ketat (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p.2670). Supervisi akan dirasakan sebagai sesuatu yang berlebihan dan sebagai sebuah pengawasan yang tidak perlu.

Karena orientasi aktivitas cenderung dekat dengan sifat dasar, supervisor akan lebih sering memonitor dan berkomunikasi dengan tenaga penjualan. Komunikasi yang sering dan supervisi yang lebih ketat mungkin akan meningkatkan kepekaan tenaga penjualan pada evaluasi dari supervisor, yang membuat mereka lebih terlatih untuk dianggap mampu dan memiliki kinerja yang

tinggi oleh supervisor (*Kohli, Shervani dan Challagalla, 1996, p.266*). Supervisor yang berorientasi pada aktivitas adalah supervisor yang lebih menekankan pada penyampaian *activity information* kepada tenaga penjualan dibawah otoritasnya. *Activity information* meliputi perincian sasaran pada aktivitas rutin yang dilakukan oleh tenaga penjualan seperti tingkat kunjungan, pengawasan, dan penyediaan umpan balik pada pelaksanaan aktivitas rutin tenaga penjualan. Dengan perhatian tinggi pada aktivitas rutin tenaga penjualan, maka akan meningkatkan kedekatan dan komunikasi antara supervisor dan tenaga penjualan. Dari penelitian yang dilakukan oleh *Dubinsky, Yammarino dan Jolson (1994, p.226)* disebutkan bahwa kedekatan supervisor pada bawahan akan mendorong bawahan untuk merasa yakin menemukan segala hal yang terkait dengan perannya.

Bukti-bukti ilmiah dalam kaitan antara orientasi aktivitas dan kejelasan peran menunjukkan bahwa orientasi pada aktivitas berpengaruh positif terhadap kejelasan peran tenaga penjualan.

2.2.2 Kejelasan Peran Tenaga Penjualan

Menurut *Vande Walle dan Cummings (1997, p.391)* bahwa sebuah orientasi pada sasaran memiliki tiga pola karakteristik yang menjelaskan bagaimana seseorang mengartikan dan menanggapi situasi yang menunjang prestasi kerja. Karakteristik yang pertama berkaitan dengan kemampuan mengendalikan atribut-atribut individu yang dimiliki oleh seseorang. Artinya disini adalah bahwa sebuah orientasi pada sasaran dikembangkan dari suatu atribut yang dimiliki oleh seseorang, yang dipandang berpengaruh pada prestasi

kerja. Kejelasan peran merupakan salah satu atribut individu yang dimiliki oleh seseorang yang dapat mempengaruhi prestasi kerjanya. Disebutkan pula oleh *Breaugh dan Colihan (1994, p.191)*, kebutuhan untuk mengurangi ketidakjelasan atas sesuatu pekerjaan merupakan pembentuk utama perilaku manusia.

Karakteristik yang kedua disebutkan oleh *Vande Wale dan Cummings (1997, p. 391)*, sebuah orientasi pada sasaran menunjukkan cara pandang seseorang tentang sesuatu usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai sasaran tertentu. Kejelasan peran merupakan salah satu alat untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai oleh seseorang. Disebutkan oleh *Breaugh dan Colihan (1994, p. 191)*, sejumlah peneliti telah berpendapat bahwa akibat negatif dari ketidakjelasan peran, dihasilkan dari kenyataan bahwa ketidakjelasan peran mengganggu pencapaian sasaran.

Karakteristik yang ketiga menjelaskan bahwa sebuah orientasi pada sasaran menunjukkan bagaimana sesuatu akan mempengaruhi individu dalam menanggapi kesulitan atau kegagalan menyelesaikan suatu tugas tertentu (*Vande Wale dan Cummings 1997, p. 391*). Kejelasan peran merupakan syarat penting bagi karyawan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Sedangkan menurut *Teas, Wacker dan Hughes (1979, p.335)*, dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kejelasan peran adalah suatu tingkat dimana seorang tenaga penjualan dapat memastikan atau mengetahui dengan pasti bagaimana dia diharapkan dalam melakukan pekerjaannya.

Disebutkan oleh *Challagalla dan Shervani (1996, p. 94)*, bahwa tenaga penjualan yang tidak memperoleh kejelasan tentang dukungan dan apa yang

menjadi permintaan dari supervisor, mungkin akan merasakan kegelisahan dan ketegangan kerja yang lebih besar. Kegelisahan, ketegangan dan ketidakpuasan yang seperti ini akan berpengaruh pada kinerja dan mungkin akan menghasilkan bertambah besarnya biaya rekrutmen dan biaya pelatihan karena meningkatnya pergantian karyawan.

Penelitian oleh *Challagalla dan Shervani (1996, p.98)*, dengan semakin rendahnya *supervisor role ambiguity* dan *customer role ambiguity*, informasi output, aktivitas dan kemampuan secara tidak langsung akan mempertinggi kinerja tenaga penjualan, dengan menggarisbawahi bahwa penetapan sasaran, monitoring dan umpan balik pada semua tipe informasi akan membawa pada kinerja yang lebih unggul. Oleh karena itu dalam kaitan antara orientasi aktivitas dengan kejelasan peran tenaga penjualan, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H1 : Semakin tinggi orientasi aktivitas, semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan.

2.2.3 Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja adalah variabel standar yang paling luas dipelajari dalam perilaku organisasi dan literatur Sumber Daya Manusia (*Rich, 1997, p.322*). Kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (*Challagalla dan Shervani, 1996, p. 95*). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks sales atau penjualan, yang mana kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung

pada pendapatan perusahaan, penelitian yang menguji kinerja tenaga penjualan telah menciptakan aliran penelitian empirik yang berlangsung secara terus menerus (Rich, 1997, p. 322).

Pengukuran terhadap kinerja tenaga penjualan yang dilakukan dalam penelitian ini, didasarkan pada penelitian pribadi dan/atau tenaga penjualan itu sendiri. Beberapa penelitian membenarkan metode ini. Penilaian laporan kinerja yang dilakukan oleh responden yang bersangkutan, tidak membawa pada hasil penelitian yang signifikan bias. Leong, Randall dan Cote (1994, p.61) menemukan bahwa interkorelasi yang relatif rendah diantara konstruk-konstruk yang dianalisis pada penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa penilaian sendiri tidak menimbulkan bias yang signifikan. "Given the relatively low intercore lotions between constructs observed in the present study ..., it seems unlikely the self report introduced significant bias" (Leong, Randall dan Cote, 1994, p.61). Oleh karena itu, kinerja tenaga penjualan akan diukur dalam penelitian ini melalui beberapa indikator kinerja yang akan dinilai oleh tenaga penjualan yang bersangkutan. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2.4 Orientasi Belajar

Dari hasil penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa umpan balik yang diberikan oleh supervisor atas kinerja dari tenaga penjualan, akan mempengaruhi orientasi belajar tenaga penjualan. Umpan balik supervisor merupakan penilaian supervisor terhadap hasil dan perilaku tenaga penjualan. Orientasi belajar merupakan motivasi perilaku yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan, oleh karena itu diharapkan bahwa umpan balik akan mempunyai efek memperbesar orientasi tujuan tenaga penjualan ini (*Sujan, Weitz, dan Kumar 1994, p.40*).

Orientasi belajar merupakan orientasi seseorang untuk meningkatkan kemampuan dan penguasaan tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (*Sujan, Weitz dan Kumar, 1994*). Orientasi belajar merupakan ambisi yang berasal dari dalam. Seseorang tenaga penjualan mempunyai orientasi belajar tinggi, akan lebih senang pada pekerjaan yang menantang dan senang untuk mencari kesempatan tersendiri dalam berusaha menguasai tugas pekerjaan. Tenaga penjualan yang berorientasi belajar mempunyai keinginan kuat untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dan keterampilan 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*). Dengan kata lain, karakteristik tenaga penjualan yang memiliki orientasi belajar tinggi, adalah mereka yang mampu menjual dalam kondisi yang sulit, selalu

meningkatkan keahliannya, membuat kesalahan merupakan bagian dari proses belajar, senantiasa belajar dari pengalaman, selalu mempelajari hal-hal yang baru atau pendekatan-pendekatan baru dalam hubungannya dengan proses penjualan (Sujan, Weitz dan Kumar 1994).

Tenaga penjualan yang mempunyai orientasi belajar akan terkondisikan untuk senantiasa belajar agar mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Dengan dimilikinya kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan, maka pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan dapat dilaksanakan dengan baik, dan pada akhirnya prestasi kerja juga baik. Oleh karena itu hipotesis yang dapat diajukan adalah :

H3 : Semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2.5 Umpan Balik Perilaku

Kinerja ditinjau aspek perilaku (*behavior performance*) merupakan prestasi kerja dari tenaga penjualan dilihat dari proses atau aktivitasnya mencapai keluaran (*output*). Sedangkan bentuk pengendalian kinerja terdiri dari tiga bentuk meliputi keluaran, aktivitas, dan kemampuan (*Challagalla dan Shervani, 1996, p.90*). Tipe atau bentuk pengendalian terhadap tenaga penjualan dapat ditinjau dari dua aspek yaitu aspek aktivitas (*activity*) dan aspek kemampuan (*capability*) (*Challagalla dan Shervani, 1996*). Oleh karena itu umpan balik perilaku merupakan umpan balik atau tanggapan dari supervisor terhadap aktivitas dan kemampuan tenaga penjualan (*Jaworsky dan Kohli, 1991*).

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

Perwujudan atau bentuk dari umpan balik dapat berupa pemberian informasi, pemberian penghargaan dan peringatan (*Challagalla dan Shervani, 1996*). Sedangkan dari hasil penelitian *Sujan, Weitz dan Kumar (1994)*, umpan balik bisa berupa umpan balik positif dan umpan balik negatif. Umpan balik positif akan menaikkan orientasi belajar dengan jalan menambah keterampilan menjual (*Parson, Herold, dan Leatherwood, 1995*). Umpan balik negatif akan menurunkan orientasi belajar melalui kebutuhan akan peningkatan misalnya keterampilan (*Sujan, Witez dan Kumar 1994*).

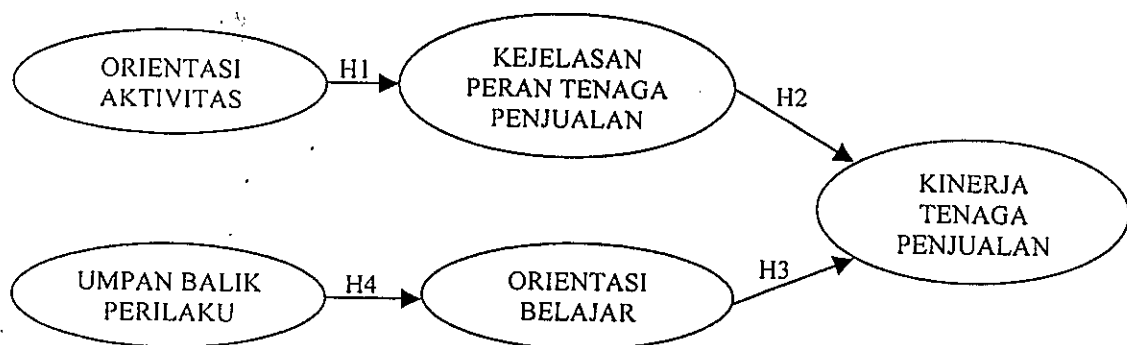
Tenaga penjualan yang sering mendapat tanggapan atau umpan balik atas aktivitas penjualannya mereka akan berusaha untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan penjualannya. Dengan kata lain, tanggapan atau umpan balik perilaku dapat mendorong atau memotivasi tenaga penjualan untuk senantiasa meningkatkan kemampuan. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4 : Semakin tinggi umpan balik perilaku yang diberikan supervisor, semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjualan

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan pada penelitian ini seperti yang terlihat pada Gambar 2.2.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.4 Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

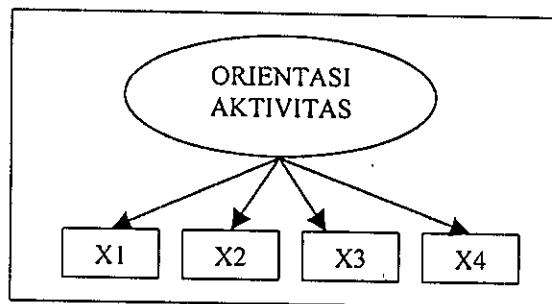
- H1 : Semakin tinggi orientasi aktivitas, semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan.*
- H2 : Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.*
- H3 : Semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.*
- H4 : Semakin tinggi umpan balik perilaku yang diberikan supervisor, semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjualan.*

2.5 Dimensionalisasi Variabel

2.5.1 Variabel Orientasi Aktivitas

Variabel orientasi aktivitas terbentuk melalui empat indikator yaitu informasi aktivitas, umpan balik aktivitas, monitoring aktivitas dan evaluasi aktivitas, seperti Gambar 2.3.

Gambar 2.3
Variabel Orientasi Aktivitas



Sumber : Kohli, Shervani dan
Challagalla (1998, p.272)
serta Challagalla dan
Shervani (1996, p.100).

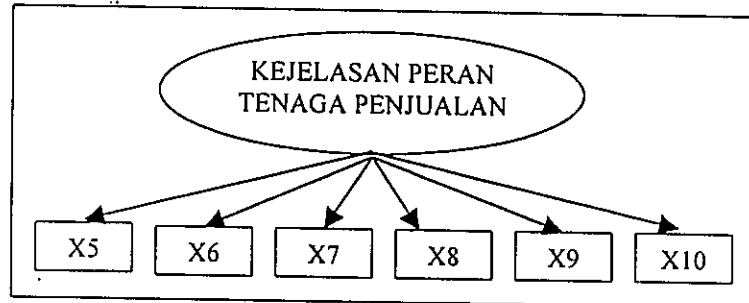
Keterangan :

- X1 = Informasi aktivitas
- X2 = Umpan balik aktivitas
- X3 = Monitoring aktivitas
- X4 = Evaluasi aktivitas

2.5.2 Variabel Kejelasan Peran Tenaga Penjualan

Variabel kejelasan peran tenaga penjualan terbentuk melalui enam indikator yaitu kejelasan keahlian, kejelasan tujuan dan sasaran, kejelasan untuk mengatur pekerjaan, kejelasan tanggungjawab, kejelasan harapan pihak lain, kejelasan pekerjaan, seperti Gambar 2.4.

Gambar 2.4
Variabel Kejelasan Peran Tenaga Penjualan



Sumber : Rizzo, House dan Lirtzman (1970) dalam Teas, Wacker dan Hughes (1979, p.358), Kohli (1985, p.427), Dubinsky, Yammarino dan Jolson (1994, p.235) serta Siguaw, Brown dan Widing (1994, p.110).

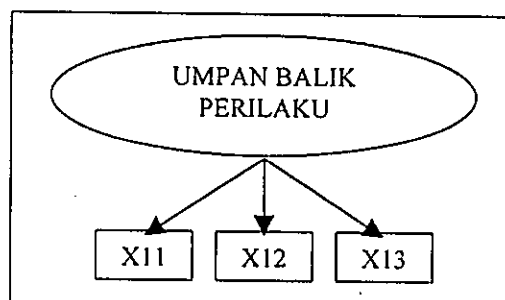
Keterangan :

- X5 = Kejelasan keahlian
- X6 = Kejelasan tujuan dan sasaran
- X7 = Kejelasan untuk mengatur pekerjaan
- X8 = Kejelasan tanggungjawab
- X9 = Kejelasan harapan pihak lain
- X10 = Kejelasan pekerjaan

2.5.3 Variabel Umpan Balik Perilaku

Variabel umpan balik perilaku terbentuk melalui tiga indikator yaitu pemberian informasi, pemberian penghargaan dan peringatan, seperti Gambar 2.5.

Gambar 2.5
Variabel Umpan Balik Perilaku



Sumber : Challagalla dan Shervani (1996)

Keterangan :

X11 = Pemberian informasi

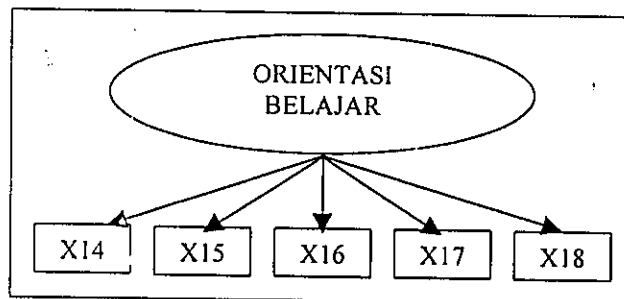
X12 = Pemberian penghargaan

X13 = Peringatan

2.5.4 Variabel Orientasi Belajar

Variabel orientasi belajar terbentuk melalui lima indikator yaitu, seperti Gambar 2.6.

Gambar 2.6
Variabel Orientasi Belajar



Sumber : Sujan, Weitz dan Kumar (1994)

Keterangan :

X14 = Mampu menjual dalam kondisi yang sulit

X15 = Selalu meningkatkan keahlian

X16 = Membuat kesalahan merupakan bagian dari proses belajar

X17 = Belajar dari pengalaman

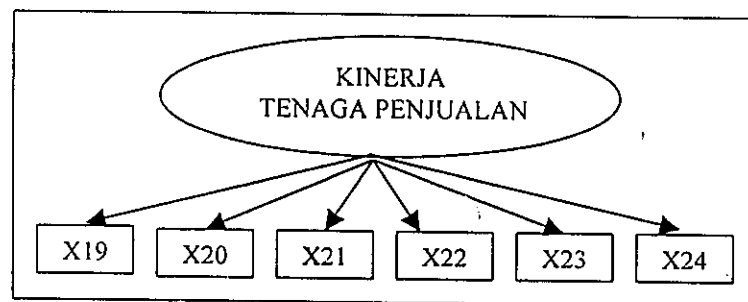
X18 = Selalu mempelajari hal-hal baru

2.5.5 Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Variabel kinerja tenaga penjualan terbentuk melalui enam indikator yaitu kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi, kemampuan menjual produk dengan profit

margin yang tinggi, kemampuan melampaui target penjualan, kemampuan menjual produk baru dan kemampuan untuk membantu supervisor mencapai target, seperti Gambar 2.7.

Gambar 2.7
Variabel Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Kohli, Shervani, Challagalla (198, p.272)
serta Sujan, Weitz dan Kumar (1994).

Keterangan :

- X19 = Kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang
- X20 = Kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi
- X21 = Kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi
- X22 = Kemampuan melampaui target penjualan
- X23 = Kemampuan menjual produk baru
- X24 = Kemampuan untuk membantu supervisor mencapai target

2.6 Definisi Operasional Variabel

Berikut ini ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, seperti terlihat dalam Tabel 2.8.

Tabel 2.8
Definisi Operasional Variabel

NAMA VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	PENGUKURAN
ORIENTASI AKTIVITAS	Orientasi supervisor yang lebih menekankan perhatiannya pada aktivitas dan rutinitas kegiatan tenaga penjualan, misalnya pada aktivitas pengisian <i>call report</i> , aktivitas sales call dll.	Dikembangkan dengan menggunakan indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 4 item
KEJELASAN PERAN TENAGA PENJUALAN	Kejelasan peran tenaga penjualan adalah pemahaman tenaga penjualan atas bagaimana dia melakukan sesuatu pekerjaan dan memenuhi apa yang diharapkan oleh pihak lain terkait dengan pekerjaannya.	Dikembangkan dengan menggunakan indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 4 item
ORIENTASI BELAJAR	Orientasi belajar adalah pandangan dari karyawan atau tenaga penjualan guna meningkatkan kemampuan dan penguasaan tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.	Dikembangkan dengan menggunakan indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 4 item
UMPAN BALIK PERILAKU	Umpan balik perilaku 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.	Dikembangkan dengan menggunakan indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 4 item
KINERJA TENAGA PENJUALAN	Kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat atau derajat keberhasilan tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan.	Dikembangkan dengan menggunakan indikator yang berhubungan dan diukur dengan menggunakan 10 poin skala pada 4 item

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.7 Kesimpulan

Pada bab ini sebuah kerangka pemikiran teoritis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan telah dibangun untuk menunjukkan hubungan antara orientasi aktivitas, kejelasan peran tenaga penjualan, orientasi belajar dan umpan balik perilaku. Dalam mengeksplorasi bidang-bidang penelitian yang disegmentasikan seperti tersebut diatas, maka hipotesis-hipotesis tersebut dikembangkan bersama sebuah model yang menunjukkan saling berhubungan antar berbagai konstruk tersebut dapat dijustifikasikan dalam telaah pustaka ini.

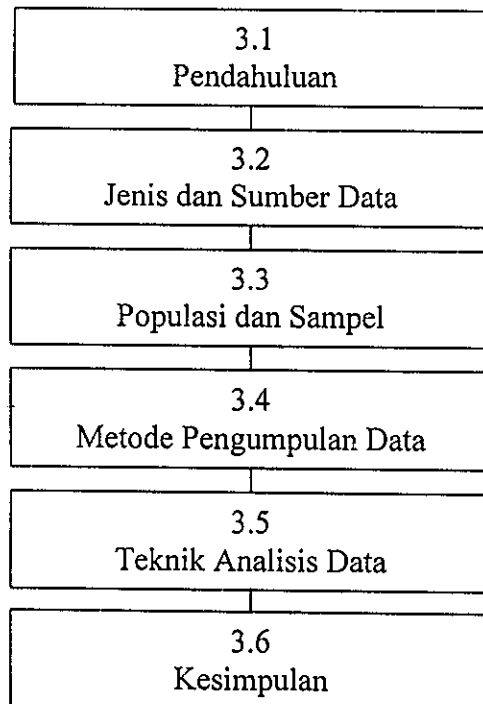
BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendahuluan

Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Pembahasan yang ada dalam metode penelitian mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data. Metodologi penelitian yang akan diuraikan dalam bab III ini bagian-bagiannya dapat diuraikan pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1
Outline Bab III



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

3.2.1 Data Primer

Menurut *Tabachnick dan Fidell (1989, p.9)* data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian. Untuk mendapatkan data primer ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar kuesioner kepada para responden. Jenis data empiris ini didapat langsung dari penyebaran daftar pertanyaan mengenai orientasi aktivitas, umpan balik perilaku, kejelasan peran tenaga penjualan, orientasi belajar kepada kinerja tenaga penjualan di PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang. Dengan demikian yang dimaksud dengan data primer disini adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden yang berupa jawaban terhadap pertanyaan atau pernyataan yang ada dalam kuesioner.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data data yang diperoleh dari obyek penelitian sudah dalam keadaan siap digunakan dalam tahapan-tahapan analisis. Data jenis ini kebanyakan diambil sudah dalam bentuk laporan (*report*) yang formal. 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.

3.2.3 Sumber Data

Sumber data untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh tenaga penjualan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang.

3.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah diterapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (*Cooper & Emory, 1995*). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah semua tenaga penjualan asuransi jiwa pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Kantor Cabang Semarang yang berjumlah 543 orang.

3.3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian tertentu dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (*Sekaran, 1992, p. 226*). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah tertentu tenaga penjualan dari populasi yang telah disebutkan diatas.

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan atau syarat-syarat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan

yang erat dengan ciri atau sifat populasi. Dimana sampel yang diambil berdasarkan suatu kriteria dan pertimbangan tertentu yaitu tenaga penjualan yang masih aktif bekerja pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang. Menurut *Sekaran (1992, p. 235)* purposive menunjukkan bahwa informasi (data) diambil dari target yang spesifik. Dengan demikian dari populasi yang ada dipilih kelompok yang memenuhi syarat tertentu dan selanjutnya memiliki kemungkinan untuk menjadi sampel. Jumlah sampel yang digunakan 100 orang dengan mendasarkan diri pada penentuan berikut ini:

$$n = \frac{N}{1 + N(\text{moe})^2}$$

atau

$$n = \frac{Z^2}{4(\text{moe})^2}$$

di mana :

N = jumlah populasi

n = jumlah sampel diambil

moe = margin of error maximum yang masih dapat di toleransi sebesar $\pm 10\%$

Berdasarkan data yang diperoleh, bahwa jumlah populasi tenaga penjualan asuransi jiwa pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) berjumlah 543 orang, maka dalam penelitian ini menggunakan *margin of error* sebesar 10% sehingga :

$$n = \frac{543}{1 + 543 (0,10)^2}$$

$$n = 84,45 \rightarrow n = 85$$

karena jumlah sampel minimum yang disyaratkan untuk penghitungan SEM minimal 100 maka jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden yang akan disebar di wilayah kota Semarang.

Penelitian sampel tersebut diatas mengacu pada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh :

A. *Ida Bagus Mantra dan Kesto (Masri Singarimbun, 1989).*

Mengatakan bahwa suatu penelitian tidak perlu meneliti semua individu dalam populasi karena disamping memakan biaya yang sangat besar, juga membutuhkan waktu lama. Dengan meneliti sebagian dari populasi diharapkan hasil yang diperoleh akan menggambarkan sifat populasi.

B. *C. William Emory (1996)*

Mengatakan penentuan sampel tidak harus selalu mengikuti seluruh populasi karena tidak ekonomis juga akan membutuhkan waktu yang lebih lama.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penulisan ini menggunakan metode deskriptif sehingga dapat diperoleh data dan kebutuhan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya untuk kemudian dibahas dan dianalisa. 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 atau pernyataan. Skala Likert yang dipergunakan dari 1 s/d 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				

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian

3.5 Teknik Analisa Data

Berdasarkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik analisa data yang digunakan adalah:

1. Analisa data kualitatif

Merupakan analisa data yang berbentuk penjabaran non statistik dengan menggunakan penalaran berdasarkan teori yang ada berhubungan dengan masalah yang dianalisis.

2. Analisa kuantitatif

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) yang dipoperasikan melalui program AMOS (*Analisis of Moment Structure*). Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen stratejik (*Bacon, 1997*). Model kausal AMOS pengukuran dan masalah yang struktural, SEM sangat tepat untuk analisis seperti ini karena memberikan kerangka pikir menyeluruh yang secara simultan meneliti pengukuran dan hubungan struktural (*Dillon, White, Rao dan Filak, 1997*).

Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam pembentukan suatu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* didalam SEM digunakan untuk meneliti sebagian besar pengaruh variabel-variabel.

Menurut *Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995)*, ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, yaitu:

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Dalam rangka pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. Oleh karena itu suatu justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari suatu pengembangan model. Konstruk atau faktor dan dimensi yang akan diteliti dari model teoritis akan diuraikan.

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Dalam langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus yang menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam 2 kelompok yaitu:

- Konstruk eksogen, yang dikenal juga sebagai *source variabel* atau independent variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah.
- Konstruk endogen, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksikan

satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Mengubah diagram alur kedalam persamaan struktural

Persamaan yang didapat dari konversi diagram alur terdiri dari :

- Persamaan struktural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.
- Persamaan spesifikasi model pengukuran dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih matrik input dan estimasi model.

Pada penelitian ini matrik inputnya adalah matrik kovarian dimana ukuran sampel minimalnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation (ML)*.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Dalam *Augusty (2000)* dinyatakan bahwa munculnya masalah identifikasinya dapat dibahas melalui :

- a. Standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien
- b. Koefisien yang tinggi ($>0,9$) diantara koefisien estimasi
- c. Munculnya angka-angka aneh seperti adanya varians error yang negatif
- d. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang harus disajikan

6. Mengevaluasi kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria *goodness of fit* adalah

a. *Chi Square*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi square statistic* (X^2) dimana nilai X^2 yang rendah dengan tingkat signifikan $> 0,01$ menandakan matrik input yang sebenarnya dan yang diperkenankan secara statistik tidak berbeda.

b. GFI (*Goodness of Fit*)

Merupakan pengukuran nonstatistical yang nilainya berkisar antara 0 sampai dengan 1,0 dimana nilai-nilai yang lebih besar dari 0,0 menandakan fit yang baik.

c. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Merupakan penyesuaian dari rasio derajat kebebasan untuk model bebas. Nilai yang diterima nilai yang $> 0,90$

d. CFI (*Comparative Fit Index*)

Mewakili perbandingan antara estimasi model dengan suatu model bebas, nilai yang dapat diterima adalah yang mendekati 1.

e. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

Adalah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi square statistic dalam sampel-sampel yang besar. Nilai RMSEA mengalihkan

goodness of fit yang diharapkan bila model estimasi dalam populasi. Nilai yang diterima berkisar antara 0,04 sampai 0,08.

f. CMIN/DF

Adalah statistik *chi* dan *square* X^2 dibagi dengan DF nya sehingga disebut X^2 relatif. Apabila nilai X^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dengan data (Arbuckle, 1997).

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.2
Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>
Chi Square	Diharapkan kecil
Significant Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand, 2000 dan data primer yang diolah

7. Menginterpretasikan model

Tahap terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model untuk model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair, et. al (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya

memodifikasikan sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 1%. Bila jumlah residual lebih besar dari 1% dari semua residual kovarian yang dihasilkan model, maka sebuah modifikasi perlu untuk dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan cukup besar (yaitu $>2,58$) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Nilai residual value yang lebih besar atau $= \pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 1%.

3.6 Kesimpulan

Pada Bab II ini prosedur pengumpulan data dan analisis data telah diuraikan. Pengumpulan data melalui metode wawancara akan dilakukan untuk mencari data primer dengan responden sebanyak sekitar 100 responden. Teknik Analisa *Structural Equation Model* (SEM) akan digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan melalui *konfirmatory factor analysis* dan *full model* SEM.

BAB IV

ANALISIS DATA

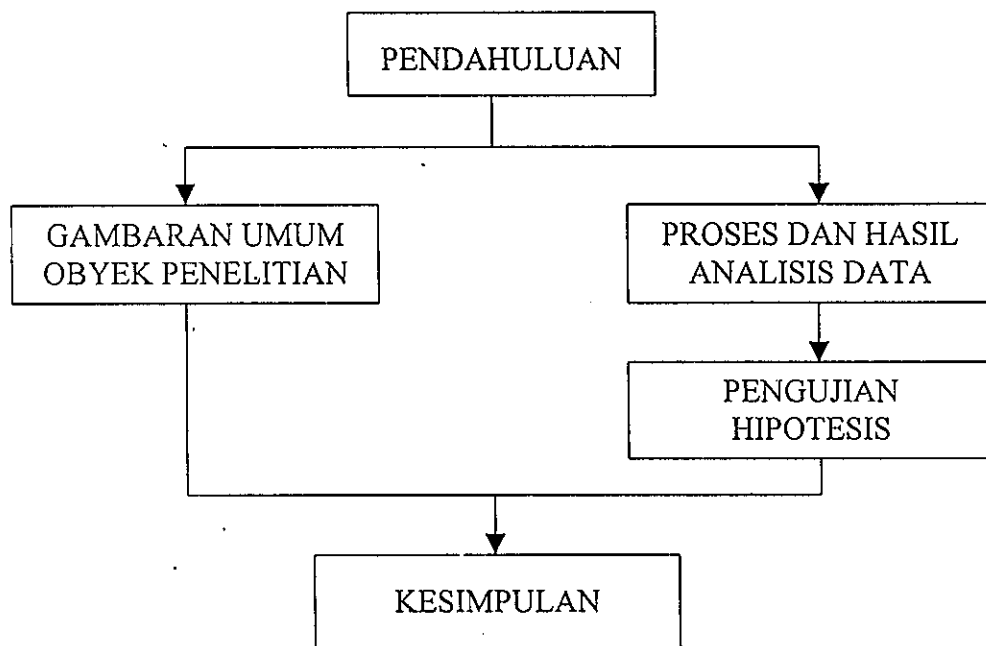
4.1. Pendahuluan

Untuk menguji hipotesis atas permasalahan yang dikedepankan dalam penelitian, uraian berikut adalah analisis data.

Outline pembahasan pada bab ini meliputi : Pendahuluan, Pengujian reliabilitas dan validitas angket, Gambaran umum obyek penelitian, 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 untuk tesis ini

4.2. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan asuransi jiwa PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang. Adapun yang dijadikan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 100 responden dan sesuai dengan jumlah kebutuhan yang diperlukan dalam penelitian ini.

4.3. Proses dan Hasil Analisis Data

4.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Menurut Singgih Santoso (2000), ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket., yaitu keharusan sebuah angket untuk valid dan reliabel. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh angket tersebut. validitas data dapat diukur dengan membandingkan r hasil dengan r tabel (*r product moment*) dimana jika :

⇒ $r \text{ hasil} > r \text{ tabel}$, data valid

⇒ $r \text{ hasil} < r \text{ tabel}$, data tidak valid

Penentuan nilai *r tabel product moment* yang digunakan dengan menggunakan rumus $df = n - 2$ (Singgih Santoso, 2000). Pada penelitian ini jumlah $n = 100$, maka df yang digunakan pada *r tabel product moment* adalah 98 (0,197).

Setelah dilakukan uji validitas terhadap data yang telah dikumpulkan maka hasilnya menunjukkan bahwa dari ke-12 indikator yang diuji adalah valid, karena nilai r_{hitung} -nya lebih besar daripada r_{tabel} (0,197). Untuk lebih jelasnya perhatikan Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Uji Validitas Data

No.	KODE	CORRECTED ITEM - TOTAL CORRELATION (r hitung)	R TABEL PRODUCT MOMENT (df = n - 2)	KETERANGAN
1	X1	0,4012	0,197	Valid
2	X2	0,3918	0,197	Valid
3	X3	0,4890	0,197	Valid
4	X4	0,3151	0,197	Valid
5	X5	0,3441	0,197	Valid
6	X6	0,1743	0,197	Valid
7	X7	0,4850	0,197	Valid
8	X8	0,4333	0,197	Valid
9	X9	0,4142	0,197	Valid
10	X10	0,4320	0,197	Valid
11	X11	0,3959	0,197	Valid
12	X12	0,3462	0,197	Valid
13	X13	0,4228	0,197	Valid
14	X14	0,4393	0,197	Valid
15	X15	0,6634	0,197	Valid
16	X16	0,6612	0,197	Valid
17	X17	0,5157	0,197	Valid
18	X18	0,4591	0,197	Valid
19	X19	0,6811	0,197	Valid
20	X20	0,4532	0,197	Valid
21	X21	0,4531	0,197	Valid
22	X22	0,5390	0,197	Valid
23	X23	0,6000	0,197	Valid
24	X24	0,3457	0,197	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Sedangkan suatu angket dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten dari waktu ke waktu dan pengujian reliabilitas data yaitu dengan membandingkan r_{α} dengan r_{tabel} , dimana jika (Singih Santoso, 2000):

$\Rightarrow r_{\alpha} > r_{\text{tabel}}$, data reliabel

$\Rightarrow r_{\alpha} < r_{\text{tabel}}$, data tidak reliabel

Pada penelitian ini uji reliabilitas data dilakukan dengan membandingkan r_{α} dengan r_{tabel} (0,197). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai r_{α} data

lebih besar dari data r_{tabel} (0,197). Dengan demikian seluruh data adalah **reliabel**. Hasil perhitungan dengan SPSS didapatkan hasil uji reliabilitas seperti pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Uji Reliabilitas Data

Dimensi Variabel	Nilai Alpha Reliability	Kriteria Reliability
Orientasi Aktivitas (X1,X2,X3,X4)	0,8158	Sangat Tinggi
Kejelasan Peran Tenaga Penjualan (X5,X6,X7,X8,X9,X10)	0,8930	Sangat Tinggi
Umpan Balik (X11,X12,X13)	0,8893	Sangat Tinggi
Orientasi Belajar (X14,X15,X16,X17,X18)	0,8573	Sangat Tinggi
Kinerja Tenaga Penjualan X19,X20,X21,X22,X23,X24	0,8345	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2002.

4.3.2. Uji Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al., 1995). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al., 1995). Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut z_{score} , yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar satu (Hair et al., 1995) Pengujian *univariate outliers* ini

dilakukan perkonstruk variabel dengan Program SPSS 10.00, dimana kriteria pengukurannya adalah apabila nilai z_{score} berada pada rentang nilai antara +3 dan -3 maka dapat disimpulkan tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis (Augusty Ferdinand, 2002). Hasil uji *outliers* dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Uji Ouliers

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-2.07533	1.38997	1.63E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.31132	1.58417	9.11E-17	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.20239	.89472	4.65E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.01804	1.16276	3.26E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.13227	1.03447	-5.2E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.00534	1.20606	6.38E-16	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.46973	1.36261	-1.1E-15	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.68027	1.19794	5.36E-16	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.34461	1.27486	-3.7E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.16569	1.15479	-3.9E-17	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.55882	1.34033	-1.3E-15	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.96808	1.35513	6.47E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.95850	1.36726	4.08E-17	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.04229	1.36864	-3.6E-16	1.0000000
Zscore(X15)	100	-1.87185	1.42495	8.64E-16	1.0000000
Zscore(X16)	100	-2.14381	1.57646	1.43E-15	1.0000000
Zscore(X17)	100	-2.43191	1.10398	-2.0E-16	1.0000000
Zscore(X18)	100	-2.58192	1.04324	-4.2E-16	1.0000000
Zscore(X19)	100	-2.43328	1.20451	-1.4E-16	1.0000000
Zscore(X20)	100	-2.10908	1.38020	-1.2E-15	1.0000000
Zscore(X21)	100	-2.76092	1.09751	2.46E-16	1.0000000
Zscore(X22)	100	-2.28544	1.18318	-5.5E-16	1.0000000
Zscore(X23)	100	-2.44769	1.03244	-3.9E-16	1.0000000
Zscore(X24)	100	-2.52442	1.05914	1.08E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Dari hasil uji *outliers* seperti pada Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa tidak ada nilai z_{score} yang lebih besar dari $\pm 3,0$. Jadi tidak ada univariate outliers dalam data yang dianalisis ini.

4.3.3. Normalitas Data

Pengujian normalitas pada masing-masing variabel merupakan langkah yang penting pada setiap analisis multivariat, khususnya bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique dan Generalised Least Square* (Bacon, 1997). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), yang berarti tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian ini tidak normal (Augusty Ferdinand, 2002). Pada penelitian ini uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal karena nilai C.R atau *critical ratio* tidak ada yang lebih besar dari $\pm 2,58$. Hasil uji normalitas data dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X24	1.000	10.000	-0.693	-2.428	-0.057	-0.116
X23	1.000	10.000	-0.589	-2.406	-0.648	-1.322
X22	1.000	10.000	-0.404	-1.649	-0.813	-1.659
X21	1.000	10.000	-0.502	-2.049	-0.717	-1.463
X20	1.000	10.000	-0.138	-0.565	-1.034	-2.111
X19	1.000	10.000	-0.413	-1.687	-0.557	-1.137
X18	1.000	10.000	-0.762	-2.110	-0.068	-0.139
X17	1.000	10.000	-0.398	-1.627	-0.984	-2.008
X14	2.000	10.000	-0.506	-2.065	-0.889	-1.815
X15	1.000	10.000	-0.149	-0.608	-0.925	-1.889
X16	2.000	10.000	-0.289	-1.181	-0.924	-1.886
X11	2.000	10.000	-0.460	-1.877	-0.694	-1.416
X12	1.000	10.000	-0.414	-1.689	-1.173	-2.394
X13	1.000	10.000	-0.185	-0.755	-1.044	-2.132
X10	1.000	10.000	-0.357	-1.459	-1.008	-2.057
X9	1.000	10.000	-0.308	-1.257	-0.813	-1.659
X8	1.000	10.000	-0.439	-1.794	-0.709	-1.448
X7	1.000	10.000	-0.299	-1.221	-0.551	-1.124
X6	1.000	10.000	-0.517	-2.109	-0.644	-1.315
X5	1.000	10.000	-0.634	-2.089	-0.722	-1.474
X4	1.000	10.000	-0.424	-1.729	-0.826	-1.686
X3	1.000	10.000	-0.826	-2.370	-0.550	-1.122
X2	1.000	10.000	-0.009	-0.037	-0.505	-1.031
X1	1.000	10.000	-0.145	-0.592	-1.042	-2.128
Multivariate					2.414	2.465

4.3.4. Analisis terhadap Multicollinearity dan Singularity

Untuk melihat apakah terdapat *multicollinearity* dan *singularity* dalam sebuah kombinasi variabel maka perlu memperhatikan determinan *matriks kovarian*. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya *multikolinearitas* atau *singularitas* (Tabachnick & Fidell, 1998). Pengujian *multikolinearitas* dan *singularitas* data dilakukan dengan memperhatikan nilai *determinan of sample covariance matrix*, dimana jika nilai *determinan of sample covariance matrix*-nya menjauhi nol maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multikolinearitas* dan *singularitas* dalam data ini. Dari *text output* yang dihasilkan oleh AMOS untuk data ini adalah sebagai berikut :

Determinant of sample covariance matrix = 1.2852e+016

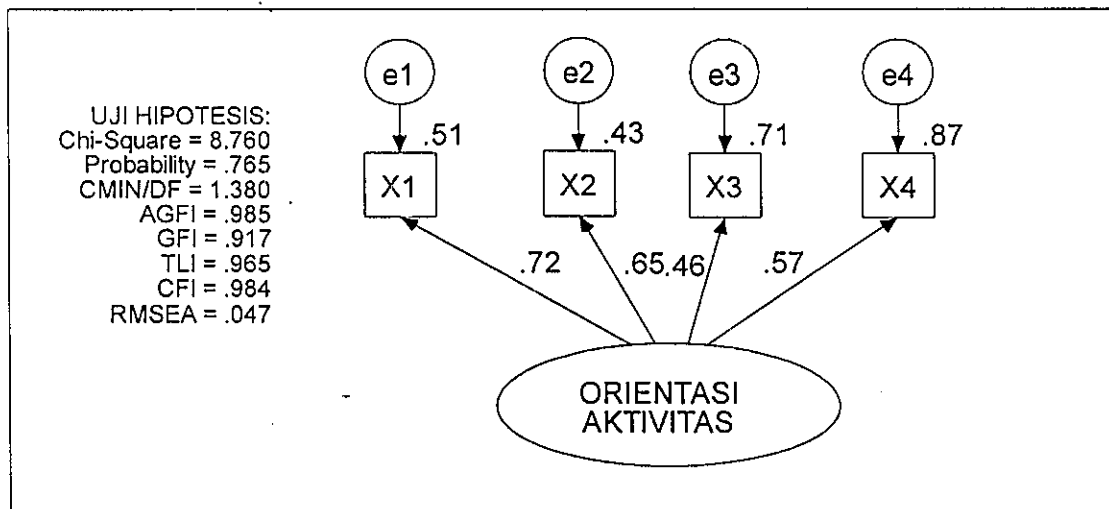
Nilai *determinan of sample covariance matrix* dari data penelitian ini adalah 1.2852e+016 atau sama dengan $1,2852 \times 10^{16}$. Angka tersebut sangat jauh dari nol dan karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada *multikolinearitas* dan *singularitas* dalam data ini.

4.3.5. Analisis Faktor Konfirmatory

4.3.5.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi dimensi-dimensi orientasi aktivitas. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatory
Orientasi Aktivitas



Keterangan :

- X1 = Informasi aktivitas
- X2 = Umpan balik aktivitas
- X3 = Monitoring aktivitas
- X4 = Evaluasi aktivitas

Tabel 4.5
Standardized Regression Weight
Orientasi Aktivitas

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
X3 <----- ORIENTASI_AKTIVITAS	1.780	0.905	2.967	par-1
X2 <----- ORIENTASI_AKTIVITAS	2.002	0.964	2.077	par-2
X4 <----- ORIENTASI_AKTIVITAS	1.000			
X1 <----- ORIENTASI_AKTIVITAS	2.470	1.200	2.059	par-3

Dari hasil analisis ini maka dapat kita lihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$. Dengan demikian dari semua indikator secara signifikan

merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (*Augusty Ferdinand, 2002*). Sedangkan uji *Goodnes of Fit* dari model yang dihasilkan dapat disarikan sebagai berikut:

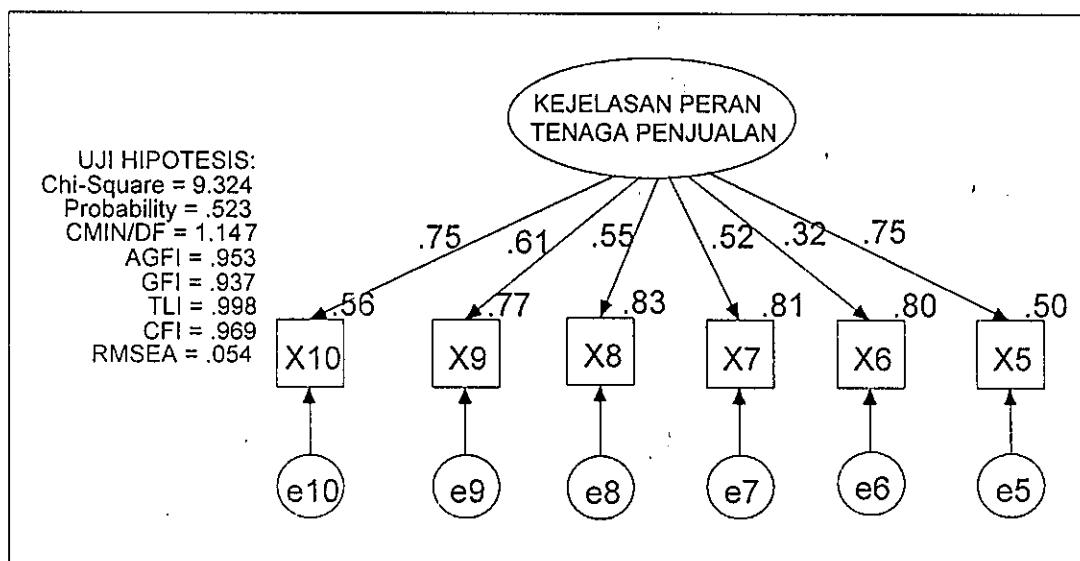
Tabel 4.6
Goodness of Fit Index

GOODNESS OF FIT	CUT OF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-Square	Kecil, χ^2 dengan df = 4 adalah 9,4877	8,760	BAIK
Probability	≥ 0.05	0,765	BAIK
CMIN/DF	≤ 2.00	1,380	BAIK
AGFI	≥ 0.90	0,985	BAIK
GFI	≥ 0.90	0,917	BAIK
TLI	≥ 0.95	0,965	BAIK
CFI	≥ 0.95	0,984	BAIK
RMSEA	≤ 0.08	0,047	BAIK

4.3.5.2. Analisis Faktor Konfirmatory 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 meliputi dimensi-dimensi kejelasan peran tenaga penjualan. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatory
Kejelasan Peran Tenaga Penjualan



Keterangan :

- X5 = Kejelasan keahlian
- X6 = Kejelasan tujuan dan sasaran
- X7 = Kejelasan untuk mengatur pekerjaan
- X8 = Kejelasan tanggungjawab
- X9 = Kejelasan harapan pihak lain
- X10 = Kejelasan pekerjaan

Tabel 4.7
Standardized Regression Weight
Kejelasan Peran Tenaga Penjualan

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
X7 <- KEJELASAN PERAN_TENAGA PENJUALAN	2.005	5.329	4.376	par-1
X8 <- KEJELASAN PERAN_TENAGA PENJUALAN	9.186	22.661	4.405	par-2
X9 <- KEJELASAN PERAN_TENAGA PENJUALAN	10.984	27.080	3.406	par-3
X10 <- KEJELASAN PERAN_TENAGA PENJUALAN	14.624	36.050	2.406	par-4
X6 <- KEJELASAN PERAN_TENAGA PENJUALAN	6.431	15.985	4.402	par-5
X5 <- KEJELASAN PERAN_TENAGA PENJUALAN	1.000			

Dari hasil analisis ini maka dapat kita lihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$. Dengan demikian dari semua indikator secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (*Augusty Ferdinand, 2002*). Sedangkan uji *Goodnes of Fit* dari model yang dihasilkan dapat disarikan sebagai berikut:

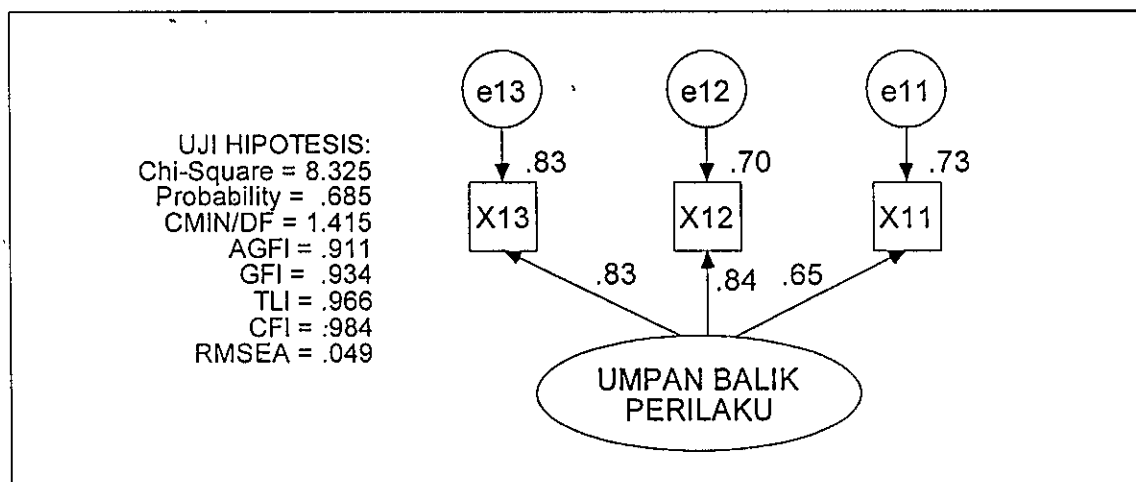
Tabel 4.8
Goodness of Fit Index

GOODNESS OF FIT	CUT OF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-Square	Kecil, χ^2 dengan df = 9 adalah 16,9190	9,324	BAIK
Probability	≥ 0.05	0,523	BAIK
CMIN/DF	≤ 2.00	1,147	BAIK
AGFI	≥ 0.90	0,953	BAIK
GFI	≥ 0.90	0,937	BAIK
TLI	≥ 0.95	0,998	BAIK
CFI	≥ 0.95	0,969	BAIK
RMSEA	≤ 0.08	0,054	BAIK

4.3.5.3. Analisis Faktor Konfirmatory 3

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 3 meliputi dimensi-dimensi umpan balik perilaku. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.3
Analisis Faktor Konfirmatory
Umpan Balik Perilaku



Keterangan :

- X11 = Pemberian informasi
- X12 = Pemberian penghargaan
- X13 = Peringatan

Tabel 4.9
Standardized Regression Weight
Umpan Balik Perilaku

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
X12 <----- UMPAN BALIK_PERILAKU	31.763	184.672	4.172	par-1
X11 <----- UMPAN BALIK_PERILAKU	18.742	84.898	3.221	par-2
X13 <----- UMPAN BALIK_PERILAKU	1.000			

Dari hasil analisis ini maka dapat kita lihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$. Dengan demikian dari semua indikator secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (*Augusty Ferdinand, 2002*). Sedangkan uji *Goodnes of Fit* dari model yang dihasilkan dapat disarikan sebagai berikut:

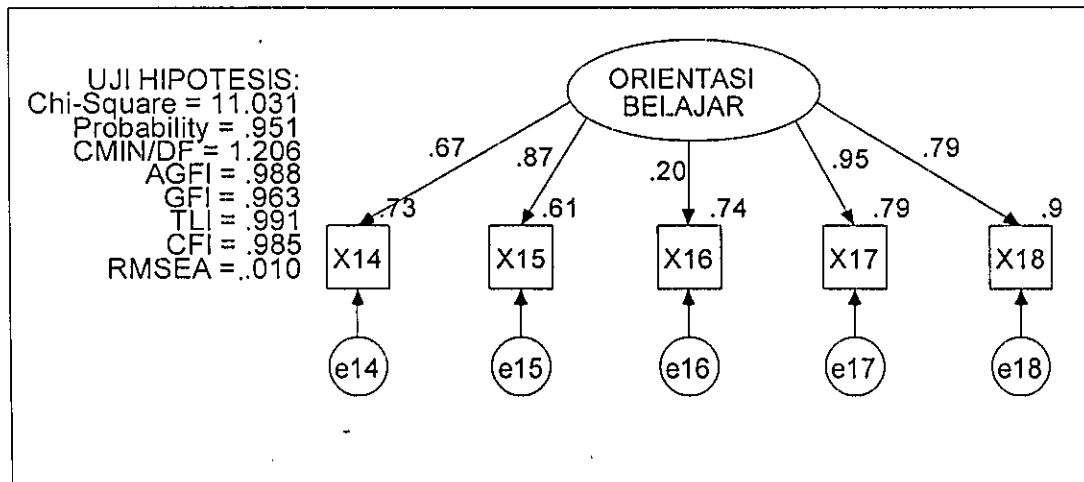
Tabel 4.10
Goodness of Fit Index

GOODNESS OF FIT	CUT OF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-Square	Kecil, χ^2 dengan df = 5 adalah 11,0705	8,325	BAIK
Probability	≥ 0.05	0,685	BAIK
CMIN/DF	≤ 2.00	1,415	BAIK
AGFI	≥ 0.90	0,911	BAIK
GFI	≥ 0.90	0,934	BAIK
TLI	≥ 0.95	0,966	BAIK
CFI	≥ 0.95	0,984	BAIK
RMSEA	≤ 0.08	0,049	BAIK

4.3.5.4. Analisis Faktor Konfirmatory 4

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 4 meliputi dimensi-dimensi orientasi belajar. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.4
Analisis Faktor Konfirmatory
Orientasi Belajar



Keterangan :

- X14 = Mampu menjual dalam kondisi yang sulit
- X15 = Selalu meningkatkan keahlian
- X16 = Membuat kesalahan merupakan bagian dari proses belajar
- X17 = Belajar dari pengalaman
- X18 = Selalu mempelajari hal-hal baru

Tabel 4.11
Standardized Regression Weight
Orientasi Belajar

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
X16 <-----> ORIENTASI_BELAJAR	1.000			
X15 <-----> ORIENTASI_BELAJAR	0.704	0.353	5.995	par-1
X17 <-----> ORIENTASI_BELAJAR	11.584	22.143	3.523	par-2
X18 <-----> ORIENTASI_BELAJAR	0.499	0.302	3.656	par-3
X14 <-----> ORIENTASI_BELAJAR	0.942	0.360	2.616	par-4

Dari hasil analisis ini maka dapat kita lihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical*

Ratio atau C.R. $\geq 2,00$. Dengan demikian dari semua indikator secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (*Augusty Ferdinand, 2002*). Sedangkan uji *Goodnes of Fit* dari model yang dihasilkan dapat disarikan sebagai berikut:

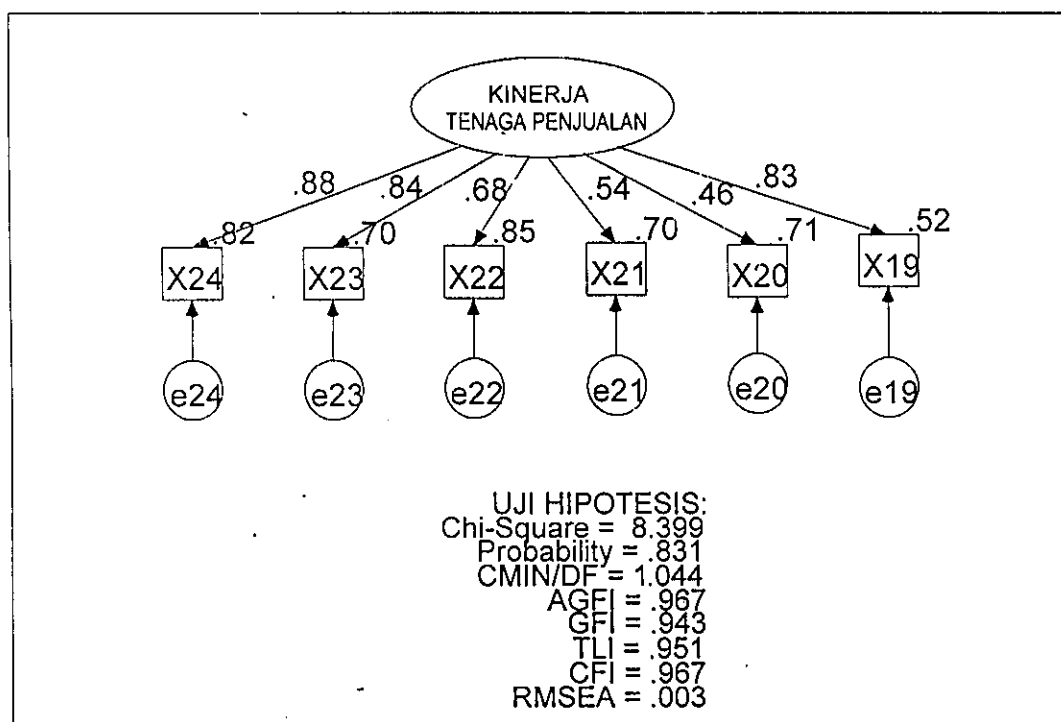
Tabel 4.12
Goodness of Fit Index

GOODNESS OF FIT	CUT OF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-Square	Kecil, χ^2 dengan df = 7 adalah 14,0671	11,031	BAIK
Probability	≥ 0.05	0,951	BAIK
CMIN/DF	≤ 2.00	1,206	BAIK
AGFI	≥ 0.90	0,988	BAIK
GFI	≥ 0.90	0,963	BAIK
TLI	≥ 0.95	0,991	BAIK
CFI	≥ 0.95	0,985	BAIK
RMSEA	≤ 0.08	0,010	BAIK

4.3.5.5. Analisis Faktor Konfirmatory 5

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 5 meliputi dimensi-dimensi kinerja tenaga penjual. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.5
Analisis Faktor Konfirmatory
Kinerja Tenaga Penjualan



Keterangan :

- X19 = Kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang
- X20 = Kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi
- X21 = Kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi
- X22 = Kemampuan melampaui target penjualan
- X23 = Kemampuan menjual produk baru
- X24 = Kemampuan untuk membantu supervisor mencapai target

Tabel 4.13
Standardized Regression Weight
Kinerja Tenaga Penjualan

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
X21 <----- KINERJA_TENAGA PENJUALAN	3.812	3.215	3.186	par-1
X22 <----- KINERJA_TENAGA PENJUALAN	5.309	4.431	3.198	par-2
X20 <----- KINERJA_TENAGA PENJUALAN	3.570	3.045	3.172	par-3
X19 <----- KINERJA_TENAGA PENJUALAN	1.000			
X23 <----- KINERJA_TENAGA PENJUALAN	6.506	5.412	5.202	par-4
X24 <----- KINERJA_TENAGA PENJUALAN	3.477	2.966	3.172	par-5

Dari hasil analisis ini maka dapat kita lihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$. Dengan demikian dari semua indikator secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk (*Augusty Ferdinand, 2002*). Sedangkan uji *Goodnes of Fit* dari model yang dihasilkan dapat disarikan sebagai berikut:

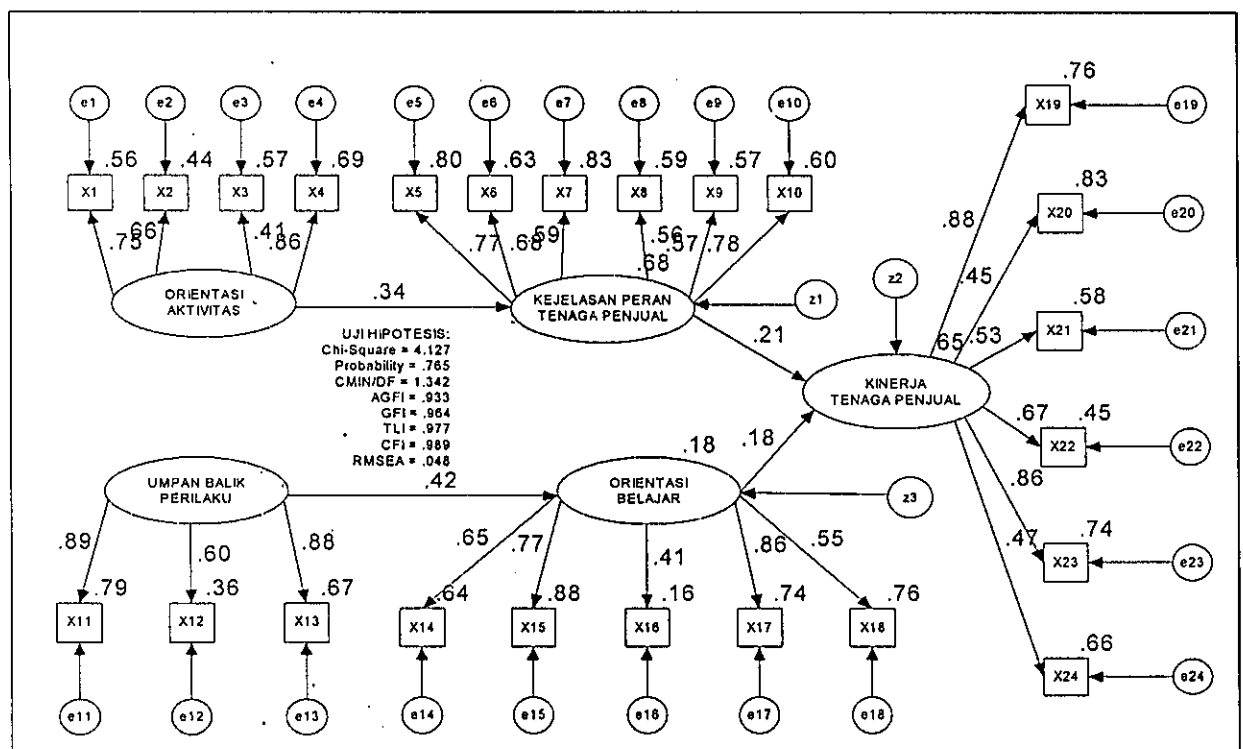
Tabel 4.14
Goodness of Fit Index

GOODNESS OF FIT	CUT OF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-Square	Kecil, χ^2 dengan df = 4 adalah 9,4877	8,399	BAIK
Probability	≥ 0.05	0,831	BAIK
CMIN/DF	≤ 2.00	1,044	BAIK
AGFI	≥ 0.90	0,967	BAIK
GFI	≥ 0.90	0,943	BAIK
TLI	≥ 0.95	0,951	BAIK
CFI	≥ 0.95	0,967	BAIK
RMSEA	≤ 0.08	0,003	BAIK

4.3.6. Analisis Full Model dengan Structural Equation Modelling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor confirmatory, maka masing-masing indikator dinalisis dengan *full model* SEM Hasil pengolahan *full model* SEM dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4.6
Hasil Komputasi Structural Equation Modeling



Keterangan :

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

- X1 = Informasi aktivitas
- X2 = Umpan balik aktivitas
- X3 = Monitoring aktivitas
- X4 = Evaluasi aktivitas
- X5 = Kejelasan keahlian
- X6 = Kejelasan tujuan dan sasaran
- X7 = Kejelasan untuk mengatur pekerjaan
- X8 = Kejelasan tanggungjawab
- X9 = Kejelasan harapan pihak lain

- X10 = Kejelasan pekerjaan
- X11 = Pemberian informasi
- X12 = Pemberian penghargaan
- X13 = Peringatan
- X14 = Mampu menjual dalam kondisi yang sulit
- X15 = Selalu meningkatkan keahlian
- X16 = Membuat kesalahan merupakan bagian dari proses belajar
- X17 = Belajar dari pengalaman
- X18 = Selalu mempelajari hal-hal baru
- X19 = Kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang
- X20 = Kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi
- X21 = Kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi
- X22 = Kemampuan melampaui target penjualan
- X23 = Kemampuan menjual produk baru
- X24 = Kemampuan untuk membantu supervisor mencapai target

Tabel 4.15
Standardized Regression Weight
Structural Equation Model

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
ORIENTASI_BELAJAR <- UMPAN_BALIK_PERILAKU	2.365	0.944	2.505	par-17
KEJELASAN_PERAN <- ORIENTASI_AKTIVITAS	0.039	0.010	3.627	par-23
KINERJA_TENAGA_P <- ORIENTASI_BELAJAR	0.057	0.020	2.815	par-18
KINERJA_TENAGA_P <- KEJELASAN_PERAN	0.273	0.108	2.521	par-19
X1 <----- ORIENTASI_AKTIVITAS	1.000			
X2 <----- ORIENTASI_AKTIVITAS	0.788	0.182	4.337	par-1
X3 <----- ORIENTASI_AKTIVITAS	0.619	0.190	3.252	par-2
X4 <----- ORIENTASI_AKTIVITAS	0.342	0.086	3.940	par-3
X5 <- KEJELASAN_PERAN_TENAGA_PENJUALAN	1.000			
X6 <- KEJELASAN_PERAN_TENAGA_PENJUALAN	3.673	1.397	2.628	par-4
X7 <- KEJELASAN_PERAN_TENAGA_PENJUALAN	1.003	0.286	3.501	par-5
X8 <- KEJELASAN_PERAN_TENAGA_PENJUALAN	6.012	1.649	3.645	par-6
X9 <- KEJELASAN_PERAN_TENAGA_PENJUALAN	6.586	1.806	3.645	par-7
X10 <- KEJELASAN_PERAN_TENAGA_PENJUALAN	9.711	3.670	2.646	par-8
X13 <----- UMPAN_BALIK_PERILAKU	1.000			
X11 <----- UMPAN_BALIK_PERILAKU	11.781	2.609	4.515	par-9
X12 <----- UMPAN_BALIK_PERILAKU	10.553	3.001	3.516	par-10
X16 <----- ORIENTASI_BELAJAR	1.000			
X14 <----- ORIENTASI_BELAJAR	0.914	0.376	2.430	par-11
X15 <----- ORIENTASI_BELAJAR	0.800	0.201	3.978	par-12
X17 <----- ORIENTASI_BELAJAR	2.510	0.903	2.781	par-13
X18 <----- ORIENTASI_BELAJAR	0.804	0.377	2.133	par-14
X19 <----- KINERJA_TENAGA_PENJUALAN	1.000			
X21 <----- KINERJA_TENAGA_PENJUALAN	4.474	1.491	3.006	par-15
X20 <----- KINERJA_TENAGA_PENJUALAN	4.184	1.046	3.997	par-16
X22 <----- KINERJA_TENAGA_PENJUALAN	6.235	1.553	4.014	par-20
X23 <----- KINERJA_TENAGA_PENJUALAN	8.003	3.969	2.016	par-21
X24 <----- KINERJA_TENAGA_PENJUALAN	4.250	1.416	3.000	par-22

Berdasarkan tabel di atas, dengan melakukan pengamatan terhadap nilai C.R. yang identik dengan uji t dalam regresi, terlihat bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, karena itu masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan pada model tersebut dapat diterima. Sedangkan uji *Goodness of Fit* dari model yang dihasilkan dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.16
Goodness of Fit Index

GOODNESS OF FIT	CUT OF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi-Square	Kecil, χ^2 dengan df = 4 adalah 284,6600	4,127	BAIK
Probability	≥ 0.05	0,765	BAIK
CMIN/DF	≤ 2.00	1,342	BAIK
AGFI	≥ 0.90	0,933	BAIK
GFI	≥ 0.90	0,964	BAIK
TLI	≥ 0.95	0,977	BAIK
CFI	≥ 0.95	0,989	BAIK
RMSEA	≤ 0.08	0,048	BAIK

4.4. Pengujian Hipotesis

4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Semakin tinggi orientasi aktivitas, semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan.

Parameter estimasi antara Variabel bentuk produk dengan persepsi terhadap kualitas menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 3,627 atau C.R. $\geq \pm 1,96$ dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima atau dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi orientasi aktivitas, semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan. Hal itu dapat dipahami, mengingat orientasi aktivitas yang dalam kegiatan sehari-hari sebagai orientasi supervisor yang lebih menekankan perhatiannya pada aktivitas dan rutinitas kegiatan tenaga penjualan, misalnya pada aktivitas pengisian *call report*, aktivitas *sales call*, dll, menjadi satu kegiatan yang mempunyai dampak multiplier bagi usaha asuransi –dalam hal secara khusus Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang. Kejelasan peran tenaga penjualan asuransi menjadi sangat penting, mengingat pemahaman tenaga penjualan atas bagaimana dia melakukan suatu

pekerjaan dan memenuhi apa yang diharapkan oleh pihak lain terkait dengan pekerjaannya.

4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Parameter estimasi antara Variabel bentuk produk dengan persepsi terhadap kualitas menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,521 atau $C.R. \geq \pm 1,96$ dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima atau dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal itu dapat dipahami, mengingat kinerja tenaga penjualan asuransi yang merupakan suatu tingkat atau derajat keberhasilan tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya selain akan memberikan credit point bagi tenaga penjualan juga akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4.4.3 Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Parameter estimasi antara Variabel bentuk produk dengan persepsi terhadap kualitas menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,815 atau $C.R. \geq \pm 1,96$ dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima atau dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi orientasi belajar,

semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal itu dapat dipahami, mengingat orientasi belajar yang merupakan pandangan dari karyawan atau tenaga penjualan guna meningkatkan kemampuan dan penguasaan tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Muara dari orientasi belajar yang terus meningkat pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan seperti yang sering diungkap banyak orang bijak tentang *learning by doing*.

4.4.4 Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin tinggi tingkat umpan balik perilaku yang diberikan supervisor, semakin tinggi tingkat orientasi belajar tenaga penjualan.

Parameter estimasi antara Variabel bentuk produk dengan persepsi terhadap kualitas menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,505 atau C.R. $\geq \pm 1,96$ dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima atau dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat umpan balik perilaku yang diberikan supervisor, semakin tinggi tingkat orientasi belajar tenaga penjualan. Hal itu dapat dipahami, mengingat umpan balik perilaku yang merupakan hasil atau akibat yang berbalik mengenai (berguna bagi) kita sebagai rangsangan (dorongan dan sebagainya) untuk bertindak lebih lanjut, atau sering umpan balik perilaku disebut sebagai tanggapan langsung dari pengamatan sebagai hasil kelakuan individu terhadap individu. Jika umpan balik perilaku ini meningkat dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap orientasi belajar karyawan.

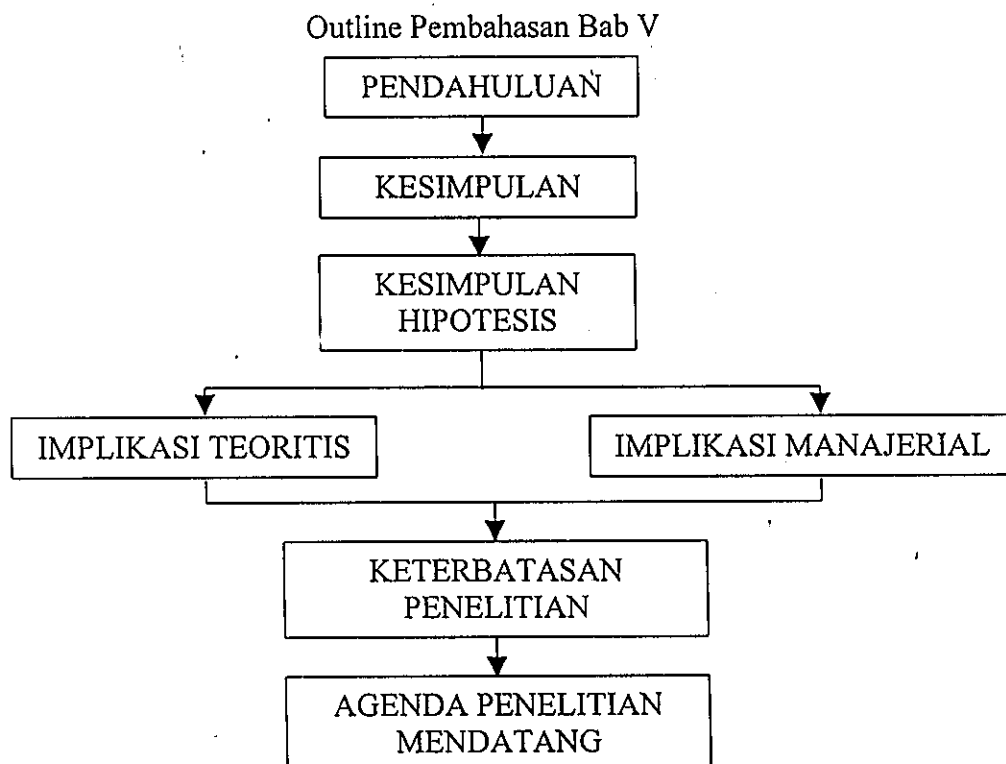
BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Penelitian ini menyangkut studi tentang “Peranan Orientasi Aktivitas dan Umpan Balik Perilaku Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Melalui Kejelasan Peran Tenaga Penjualan dan Orientasi Belajar”. Setelah dilakukan survei, pengolahan dan analisis data maka perlu ditarik kesimpulan penelitian. Bab V ini meliputi kesimpulan, kesimpulan atas hipotesis, 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



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

5.2 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan pada Bab IV maka dapat disimpulkan:

Kesimpulan yang dapat diberikan atas hipotesis I yang menyatakan semakin tinggi orientasi aktivitas, semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan terbukti. Hal itu dapat dipahami, orientasi aktivitas yang dalam kegiatan sehari-hari sebagai orientasi supervisor yang lebih menekankan perhatiannya pada aktivitas dan rutinitas kegiatan tenaga penjualan, misalnya pada aktivitas pengisian call report, aktivitas sales call, dll, menjadi satu kegiatan yang mempunyai dampak multiplier bagi usaha asuransi – dalam hal secara khusus PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Semarang. Kejelasan peran tenaga penjualan asuransi menjadi sangat penting, mengingat pemahaman tenaga penjualan atas bagaimana dia melakukan suatu pekerjaan dan memenuhi apa yang diharapkan oleh pihak lain terkait dengan pekerjaannya.

Tingginya orientasi aktivitas yang dapat berupa orientasi supervisor merupakan hal utama bagi para penjual asuransi. Pasalnya, salah satu kegiatan pokok para tenaga penjualan asuransi adalah menawarkan produk-produk asuransi tempat mereka bekerja. Salah satu kuncinya adalah kemampuan berinterelasi dengan calon atau bahkan nasabah itu sendiri. Dan untuk itu, peran orientasi supervisor menjadi salah satu faktor pendukung utama untuk kejelasan tugas para tenaga penjualan.

Kesimpulan atas hipotesis II yang menyatakan semakin tinggi kejelasan peran tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan terbukti. Hal itu

dapat dipahami, mengingat kinerja tenaga penjualan asuransi yang merupakan suatu tingkat atau derajat keberhasilan tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya selain akan memberikan credit point bagi tenaga penjualan juga akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kejelasan peran yang telah diterima oleh para tenaga penjualan dari supervisor dengan sendirinya akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan itu sendiri. Yang perlu diperhatikan adalah kontinuitas orientasi supervisor yang dari ke hari harus diselaraskan dengan kondisi aktual atau terkini, sehingga para tenaga penjualan asuransi akan dapat melaksanakan tugas secara tepat, cepat dan akurat sesuai target yang ditetapkan perusahaan.

Kesimpulan atas hipotesis III yang menyatakan semakin tinggi orientasi belajar, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan terbukti. Hal itu dapat dipahami, mengingat orientasi belajar yang merupakan pandangan dari karyawan atau tenaga penjualan guna meningkatkan kemampuan dan penguasaan tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Muara dari orientasi belajar yang terus meningkat pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan seperti yang sering diungkap banyak orang bijak tentang *learning by doing*.

Salah satu keberhasilan sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk itu, orientasi belajar para tenaga penjualan asuransi menjadi faktor yang penting bagi kinerja tenaga penjualan itu sendiri.

Kesimpulan atas hipotesis IV yang menyatakan semakin tinggi tingkat umpan balik perilaku yang diberikan supervisor, semakin tinggi tingkat orientasi belajar tenaga penjualan terbukti. Hal itu dapat dipahami, mengingat umpan balik

perilaku yang merupakan hasil atau akibat yang berbalik mengenai (berguna bagi) kita sebagai rangsangan (dorongan dan sebagainya) untuk bertindak lebih lanjut, atau sering umpan balik perilaku disebut sebagai tanggapan langsung dari pengamatan sebagai hasil kelakuan individu terhadap individu. Jika umpan balik perilaku ini meningkat dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap orientasi belajar karyawan.

Umpan balik yang diberikan supervisor yang terus meningkat pada akhirnya akan meningkatkan orientasi belajar tenaga penjualan. Seperti halnya siklus, akhirnya semuanya akan kembali pada peningkatan kinerja tenaga penjualan.

5.3 Implikasi Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat memberi sumbangan ilmiah terhadap literature yang berhubungan dengan disiplin manajemen penjualan, khususnya yang berhubungan dengan orientasi aktivitas, umpan balik perilaku, kejelasan peran tenaga penjualan, orientasi belajar dan kinerja tenaga penjualan.

5.3.1 Orientasi Aktivitas terbukti berpengaruh secara positif terhadap kejelasan peran tenaga penjualan.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa orientasi aktivitas berpengaruh secara positif terhadap kejelasan peran tenaga penjualan. Hal tersebut sejalan dengan hasil temuan yang dilakukan oleh *Yammarino dan Jolson (1994, p.226)* yang menyatakan bahwa kedekatan supervisor pada bawahan (dalam hal ini

tenaga penjualan asuransi Jiwasraya) akan mendorong bawahan untuk merasa yakin menemukan segala hal yang terkait dengan perannya.

5.3.2 Kejelasan peran terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjualan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Teas, Wacker dan Hughes (1979, p.335)*, menyatakan bahwa kejelasan peran adalah suatu tingkat dimana seorang tenaga penjualan dapat memastikan atau mengetahui dengan pasti bagaimana dia diharapkan dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian tersebut, yaitu bahwa kejelasan peran terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

5.3.3 Orientasi belajar terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Sujan, Weitz dan Kumar, 1994*, menyatakan bahwa tenaga penjualan yang berorientasi belajar mempunyai keinginan kuat untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dalam menjual dan senantiasa mampu memandang suatu keadaan sebagai kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya.

Dengan berhasilnya dibuktikan orientasi belajar berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjualan, maka dapat diketahui arti penting orientasi belajar bagi peningkatan kinerja tenaga penjualan. Dengan adanya peningkatan

kinerja tenaga penjualan, pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

5.3.4 Umpan balik perilaku terbukti berpengaruh secara positif terhadap orientasi belajar tenaga penjualan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Jaworsky* dan *Kohli, 1991*, menyatakan bahwa tenaga penjualan yang sering mendapat tanggapan atau umpan balik atas aktivitas penjualannya mereka akan berusaha untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan penjualannya. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian tersebut, yaitu bahwa umpan balik perilaku berpengaruh secara positif terhadap orientasi belajar tenaga penjualan. Dengan mengetahui pengaruh pemberian umpan balik terhadap orientasi belajar, maka dapat mengetahui arti penting pemberian umpan balik perilaku yang diberikan supervisor bagi peningkatan orientasi belajar, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

5.4 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh melalui kajian telaah pustaka dan hasil analisis data yang menggunakan metoda SEM dalam program AMOS versi 4.01, maka implikasi manajerial yang dapat dianjurkan adalah sebagai berikut :

1. Berasal dari orientasi aktivitas yang diberikan supervisor terhadap tenaga penjualan, yang diharapkan dengan orientasi aktivitas tersebut akan

memberikan dampak positif bagi tenaga penjualan karena mereka telah mendapatkan kejelasan peran yang harus dijalani, yang selanjutnya kejelasan peran yang telah mereka terima tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja mereka sendiri.

2. Berasal dari umpan balik yang diberikan para tenaga penjualan, yang selanjutnya akan mempengaruhi orientasi belajar tenaga penjualan. Dalam memahami orientasi belajar tersebut, kiranya para tenaga penjualan akan dapat memperoleh manfaat berupa peningkatan kinerja karena telah melakukan evaluasi dan introspeksi diri.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Seperti penelitian pada umumnya, penelitian ini memiliki keterbatasan yang sulit atau bahkan tidak dapat sama sekali dihindari. Tersebarunya populasi dan heterogenitas populasi merupakan hambatan dan sekaligus keterbatasan yang dihadapi penulis.

Beberapa keterbatasan penelitian ini, antara lain :

- Hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk tenaga penjualan secara umum, tetapi hanya berlaku khusus untuk tenaga penjualan perusahaan jasa asuransi.
- Variabel dan indikator yang dipergunakan terbatas, yaitu hanya 5 (lima) konstruk dan 24 (dua puluh empat) indikator.

5.6 Agenda Penelitian Mendatang

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

- Penelitian yang dilakukan pada obyek penelitian misalnya tenaga penjualan di bidang farmasi; perumahan/propertis.
- Penelitian yang dilakukan dengan mengembangkan model yang berupa penambahan variabel maupun penambahan indikator/dimensi dari variabel laten.

DAFTAR REFERENSI

- Arbuckle., James L. 1997, **Amos User's Guide Version 3.6** Chicago : Small Walters Corporation.
- Bagozzi, Richard P. 1980. "Performance and Satisfaction in An Industrial Salesporce : An Examination of their Antecedents and Simultancity". **Journal of Marketing**.
- Brown, Stephen P., Robert A. Peterson. 1994. "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction". **Journal of Marketing**.
- Challagala, Goutam N., and Tasaddug A Shervant. 1996. "Dimensions an Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction". **Journal of Marketing**, Vol. 60, No. 1.
- Dayan, Anto. 1994. **Pengantar Metode Statistik Jilid II**. Jakarta : Penerbit PT. Pustaka LP3ES.
- 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.
- Emory, W.C and Cooper, D.R. (1995), "**Business Research Methods**", Fourth ed Richard D Irwan, Inc. Boston.
- Ferdinand Augusty, (2000b), "**Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**", Seri Pustaka Kunci No. 2, Semarang : Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, (Agustus).
- Hair, JF., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1995. **Multivariate Data Anaysis, Fourth Edition**. New Jersey : Prentice Hall.
- Harish Sujana, Barton A Weitz & Nirmalya Kumar, Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling, **Journal Of Marketing**, Vol. 58 July 1994.
- 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.
- Kohli, Ajay K., Tasaddug A. Shervant, & Goutam N. Challagala. 1998. "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors " **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV, No. 2, May.
- Kohli, Iman. 2001. **Aplikasi Analisis Multivaniat Dengan Program SPSS**. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Kotler, Philip. 1995. **Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian**, Buku Satu, Edisi Kedelapan., Jakarta : Salemba Empat
- Marzuki. 1995. **Metodologi Riset**. Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi – UII.
- Rich A, Gregory, The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople, **Journal Of Marketing**, Vol. 25, No. 4, Pages 319-328, 1997.
- Saifuddin., Anwar. 2000. **Reliabilitas Dan Validitas**. Yogyakarta : Penerbit Sigma Alpha.
- Sekaran, Uma. 1992, **Research Methods for Business : A Skill Building Approach**. Second Edition. Singapore : Wiew & Sons, Inc.
- Scott, B. Mackenzie, The Impact Of Organizational Citizenship Behavior on Evaluation of Salespeople Performance, **Journal of Marketing**, Vol. 57, Januari 1993.
- Singarimbun, M. (1989), “**Metode Penelitian Survei**”, Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.
- Singgih Santoso, (2000), “**SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional**”, Edisi ke-2, PT. Elex Media Komputindo Gramedia Jakarta, Jakarta.
- Tabachnick, B., and Fidell, L.S., (1989), “**Using Multivariate Statistic**”, Second Edition, California State University, Northridge, Harper Collins, Publisher.
- Teas., R. Kenneth., John G. Wacker., dan R. Eugen Hughes. 1979. “ A Part Analysis of Causes and Consequences of Salespeople’s Perception of Role Clarity”. **Journal of Marketing Research**, Vol. XVI.
- Vande Walle, 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.
- Williams, Michael R., and Jill S. Attaway. 1996. “ Exploring Salespersons Customers Orientation as a Mediator of Organizationl Culture’s Influence on Buyer-Seller Relationships”. **Journal of Personal Selling & Sales Management**.
- Walizer, Michael H., dan Paul L. Wienir, 1991. **Metode dan Analisis Penelitian, Mencari Hubungan Jilid 2**. Jakarta : Penerbit Erlangga.