

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN
(STUDI KASUS TENAGA PENJUALAN PT COLUMBIA SEMARANG)**



TESIS

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

Oleh ;
Sri Rahayu Tri Astuti
N I M C 4A099116

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003

UPT-PUSTAK-UNDIP



Sertifikat

Saya, *Sri Rahayu Tri Astuti*, 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, appearing to be 'Sri Rahayu Tri Astuti'.

Sri Rahayu Tri Astuti

Maret 2003

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN
(STUDI KASUS TENAGA PENJUALAN PT COLUMBIA SEMARANG)**

yang disusun oleh Sri Rahayu Tri Astuti, NIM C 4A099116
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 27 Maret 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



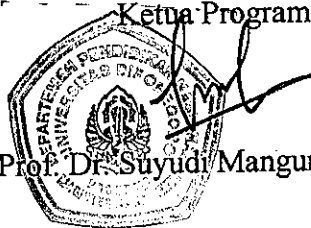
Dr. Augusty Ferdinand, MBA

Pembimbing Anggota



Dra. Yoestini, Msi

Semarang 27 Maret 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

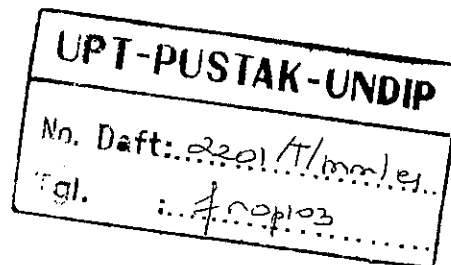
Abstract

Sales forces are the most important marketing tools in the interface between the company and its customers. Especially for industrial goods firms, personal selling often is the only function that generates sales.

As one of company that use "cash & credit" system at Semarang, PT Columbia know that sales forces are the most important marketing tools in the interface between the company and its customers. Sales force's performance can be increased with analyzed factors that influence their job satisfaction and job performance.

The past researcher used factors that influence sales force's job satisfaction and performance separately. At this research, factors that influence sales force's job satisfaction and performance are analyzed together. Factors that influence performance are effort, role ambiguity, role conflict, trust to sales manager and job satisfaction. Factors that influence job satisfaction are effort, role ambiguity, role conflict and trust to sales manager.

This research use Confirmatory Factor Analysis and Full Model of Structural Equation Model (SEM). Trust to sales manager has the biggest influence for performance of sales force, then job satisfaction, effort, role conflict and role ambiguity. The biggest factor that influence job satisfaction is effort then trust to sales manager, role conflict and role ambiguity.



Abstraksi

Tenaga penjualan merupakan penghubung yang penting dalam hubungan antara perusahaan dengan konsumennya. Terutama untuk perusahaan barang – barang industri, personal selling merupakan satu – satunya alat untuk meningkatkan penjualan.

Sebagai salah satu perusahaan yang memakai sistem “cash & credit” di Semarang, PT Columbia menekankan perlunya memakai tenaga penjualan sebagai penghubung perusahaan dengan konsumen. Untuk memacu kinerja tenaga penjualan PT Columbia Semarang, perlu diketahui faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan.

Pada penelitian sebelumnya, faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan masih digunakan secara terpisah. Pada penelitian ini faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan digunakan secara bersama – sama. Faktor – faktor tersebut adalah upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan, kepercayaan pada manajer penjualan, dan kepuasan kerja. Sedangkan faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga penjualan adalah upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan dan kepercayaan pada manajer penjualan.

Dengan menggunakan metodologi penelitian Confirmatory Factor Analysis dan Full Model dari Structural Equation Model (SEM) dapat diketahui bahwa kepercayaan pada manajer penjualan mempunyai pengaruh terbesar atas kinerja tenaga penjualan, disusul kemudian kepuasan kerja, upaya, konflik peranan dan ketidakjelasan peranan. Sedangkan faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari yang terbesar adalah upaya, kepercayaan pada manajer penjualan, konflik peranan, dan ketidakjelasan peranan.

KATA PENGANTAR

Rasa syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas berkah, rahmat dan hidayah – Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : “ ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN (STUDI KASUS TENAGA PENJUALAN PT COLUMBIA SEMARANG)”.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Penulisan tesis ini tentu tidak terlepas dari bantuan pihak – pihak yang dengan ikhlas memberikan bantuannya hingga terselesainya tesis ini. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Ir. Eko Budihardjo, MSc, selaku rektor Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Dr. Augusty Ferdinand, MBA selaku Pembimbing Utama, dan Ibu Dra. Yoestini, Msi selaku Pembimbing Anggota yang telah memberikan waktu dan pengarahannya dari awal hingga akhir penyusunan tesis ini.
4. Segenap Dosen dan Civitas Academica Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

5. Seluruh Manajemen, Staff dan Responden dari PT Columbia Semarang yang telah memberikan ijin dan bantuan bagi penyusunan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu yang sangat saya hormati dan saya sayangi serta saudara – saudaraku yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materiil kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.
7. Teman – temanku : Empe, Kelip, Lely, rekan – rekan kerja PT Kharisma Klasik Indonesia dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu bagi penulisan tesis ini.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan yang ada. Oleh karena itu sangat diharapkan saran dan kritik untuk menyempurnakan tesis ini yang akan penulis terima dengan baik. Akhir kata semoga tesis ini akan bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Semarang, 27 Maret 2003

Penulis



Sri Rahayu Tri Astuti

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Sertifikat.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Abstract (Bahasa Inggris).....	iv
Abstraksi (Bahasa Indonesia).....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	7
1.4 Metodologi Penelitian.....	8
1.5 Outline Tesis.....	8
1.6 Definisi Utama.....	9
1.7 Keterbatasan dan Asumsi Dasar.....	10
1.8 Kesimpulan.....	11

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	12
2.1 Pendahuluan.....	12
2.2 Upaya Yang Dilakukan Tenaga Penjualan.....	13
2.2.1 Hubungan Antara Upaya dan Kepuasan Kerja.....	14
2.2.2. Hubungan Antara Upaya dan Kinerja	17
2.3. Ketidakjelasan Peranan dan Konflik Peranan.....	19
2.3.1 Hubungan Antara Ketidakjelasan Peranan dengan Kepuasan Kerja.....	20
2.3.2 Hubungan Antara Konflik Peranan dengan Kepuasan Kerja.....	22
2.3.3 Hubungan Antara Ketidakjelasan Peranan dengan Kinerja.....	23
2.3.4 Hubungan Antara Konflik Peranan dengan Kinerja.....	25
2.4 Kepercayaan Pada Manajer.....	26
2.4.1 Hubungan Antara Kepercayaan pada Manajer Penjualan terhadap Kepuasan Kerja.....	27
2.4.2 Hubungan Antara Kepercayaan pada Manajer Penjualan terhadap Kinerja.....	29
2.5 Kepuasan Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan.....	31
2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model.....	33
2.7 Kesimpulan.....	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
3.1 Pendahuluan.....	39

3.2 Desain Penelitian.....	39
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	40
3.3.1 Data Primer.....	40
3.3.2 Data Sekunder	40
3.3.3 Sumber Data.....	40
3.4 Populasi dan Sampel.....	41
3.4.1 Populasi.....	41
3.4.2 Sampel.....	41
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	42
3.6 Metode Analisis Data.....	43
3.7 Kesimpulan.....	48
BAB IV ANALISIS DATA.....	49
4.1 Pendahuluan.....	49
4.2 Data – Data Deskriptif.....	50
4.3 Proses dan Hasil Analisis Data.....	54
4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatory.....	55
4.3.2 Structural Equation Model (SEM).....	59
4.3.3 Evaluasi Normalitas Data.....	62
4.3.4 Evaluasi Outliers.....	63
4.3.5 Evaluasi Multicolinearity dan Singularity.....	66
4.3.6 Evaluasi Nilai Residual.....	68
4.3.7 Uji Reliability dan Varians Extract.....	68
4.4 Pengujian Hipotesis.....	71

4.4.1 Pengujian Hipotesis 1.....	72
4.4.2 Pengujian Hipotesis 2.....	73
4.4.3 Pengujian Hipotesis 3.....	73
4.4.4 Pengujian Hipotesis 4.....	74
4.4.5 Pengujian Hipotesis 5.....	74
4.4.6 Pengujian Hipotesis 6.....	75
4.4.7 Pengujian Hipotesis 7.....	75
4.4.8 Pengujian Hipotesis 8.....	76
4.4.9 Pengujian Hipotesis 9.....	77
4.5 Kesimpulan.....	77
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....	78
5.1 Pendahuluan.....	78
5.2 Kesimpulan Hipotesis Penelitian.....	80
5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1.....	80
5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2.....	81
5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3.....	81
5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4.....	82
5.2.5 Kesimpulan Hipotesis 5.....	83
5.2.6 Kesimpulan Hipotesis 6.....	83
5.2.7 Kesimpulan Hipotesis 7.....	84
5.2.8 Kesimpulan Hipotesis 8.....	84
5.2.9 Kesimpulan Hipotesis 9.....	85
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	86

5.4 Implikasi Teoritis.....	88
5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen.....	89
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	92
5.7 Agenda untuk Penelitian Mendatang.....	93
DAFTAR REFERENSI.....	94
LAMPIRAN.....	100

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Outline Tesis.....	9
Gambar 2.1 Garis Besar Bab II.....	12
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	34
Gambar 4.1 Garis Besar Bab IV.....	49
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatory Upaya, Kepercayaan pada Manajer, Konflik Peranan dan Ketidakjelasan Peranan.....	56
Gambar 4.3 Analisis Konfirmatory Kepuasan Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan.....	58
Gambar 4.4 Structural Equation Model Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan.....	60

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Target Pencapaian Penjualan Per Bulan.....	4
Tabel 1.2 Group dan Grade Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang.....	5
Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel.....	37
Tabel 3.1 Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	47
Tabel 4.1 Lama Bekerja Pada PT Columbia Semarang	50
Tabel 4.2 Tingkat Pendidikan Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang.....	50
Tabel 4.3 Tingkat Pendapatan Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang selama Satu Bulan (dalam Rp).....	51
Tabel 4.4 Total Pengalaman Kerja Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang...	52
Tabel 4.5 Usia Saat Ini Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang.....	52
Tabel 4.6 Jenis Kelamin Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang.....	53
Tabel 4.7 Status Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang	53
Tabel 4.8 Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	53
Tabel 4.9 Standarized Regression Weight Upaya, Ketidakjelasan Peranan, Konflik Peranan dan Kepercayaan Pada Manajer.....	57
Tabel 4.10 Regression Weight untuk Kinerja dan Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan	59
Tabel 4.11 Standarized Regression Weight Structural Equation Model.....	61
Tabel 4.12 Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices.....	62
Tabel 4.13 Normalitas Data.....	63

Tabel 4.14 Descriptive Statistics.....	64
Tabel 4.15 Standarized Residual Covariances.....	67
Tabel 4.16 Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract.....	71
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis.....	77

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Daftar Referensi.....	94
Lampiran 2 Daftar Pertanyaan.....	100
Lampiran 3 Print Out Hasil Komputasi Amos 4.0.....	108
Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup Penyusun.....	145

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Tenaga penjualan merupakan penghubung yang penting dalam hubungan antara perusahaan dengan konsumennya, terutama untuk perusahaan barang-barang industri, personal selling seringkali merupakan satu-satunya alat untuk meningkatkan penjualan. (Bergen, Dutta, dan Walker, 1992, p. 12)

Penelitian ini menekankan pada sisi psikologis yang mempengaruhi motivasi, perilaku, kinerja tenaga penjualan secara emosional. Personal selling merupakan profesi yang melibatkan faktor emosional. Dalam penelitian-penelitian yang telah ada sedikit yang menyebutkan bahwa bagaimana emosi berhubungan dengan perilaku, motivasi dan kinerja dari tenaga penjualan. Sisi emosional merupakan kekuatan psikologis yang utama yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja dengan cara yang penting. (Brown, Cron, Slocum, Jr, 1997, p.39).

Menurut Dweek dan Leggert (1988), tenaga penjualan mempunyai hasrat yang tinggi untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan penjualannya secara kontinue dan melihat situasi pencapaian sebagai kesempatan untuk meningkatkan daya saing. Sedangkan menurut Ames dan Archer (1988), tenaga penjualan dengan fokus pada orientasi kinerja dengan performance yang baik sebagai kinerja yang bagus ditetapkan sebagai hasil ekstrinsik dari faktor lain (misalnya supervisor). Jadi seseorang dengan orientasi kinerja yang baik akan mempunyai kemampuan yang sukses.

Pada umumnya, manajer dan tenaga penjualan menghubungkan kinerja penjualan dengan kepuasan kerja. Secara umum, empat kemungkinan dari hubungan antara kinerja dengan kepuasan kerja itu adalah : (1) kepuasan menyebabkan kinerja, (2) kinerja menyebabkan kepuasan kerja, (3) kedua variabel mempunyai hubungan secara reciprocal, (4) variabel-variabel tersebut tidak ada hubungan sebab akibat sama sekali dan beberapa asosiasi secara empiris harus dihubungkan dengan sebab-sebab secara umum. (Bagozzi, 1980, p.65).

Dalam memposisikan kinerja secara lengkap harus melihat hubungan antara upaya dan kepuasan kerja, beberapa model teori yang diinginkan telah memberikan konsep kinerja secara lebih luas, tidak hanya menekankan pada hasil yang membantu perusahaan, tetapi juga instrumen utama untuk tujuan pribadi, pertumbuhan dan konstruk yang bagus dari tenaga penjualan. (Churchill, Ford dan Walker, 1985). Jadi, dalam penelitian ini akan menyelidiki apakah secara umum teori dari hubungan secara umum dari upaya, kinerja dan kepuasan kerja memegang peranan penting dalam pengukuran kinerja penjualan. Menurut Brown dan Peterson (1994, p.70) hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dari tenaga penjualan adalah upaya, upaya dapat dipengaruhi oleh persaingan, ketidakjelasan peranan dan konflik peranan.

Sedangkan menurut Rich (1997, p.320), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja dari tenaga penjualan adalah faktor kepercayaan pada manajer penjualan dan model peranan.

Aspek penting dari kinerja pekerjaan adalah determinasi dari kinerja tenaga penjualan, meliputi motivasi, sikap, tingkat keterampilan, persepsi peran

dan personal, organisasional dan variabel lingkungan yang secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pekerjaan. (Bush, Bush, Ortinau, Hair, Jr, 1990, p.120).

Dengan berdasarkan latar belakang tersebut di atas dimana Instrumen – instrumen dari kepuasan kerja yang meliputi upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan (Brown dan Peterson, 1994) dan kepercayaan pada manajer (Rich, 1997); serta indikator-indikator dari kinerja tenaga penjualan yang meliputi upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan (Brown dan Peterson, 1994), kepercayaan pada manajer (Rich, 1997), serta kepuasan kerja (Bagozzi, 1980) masih digunakan secara terpisah. Akan lebih bermanfaat bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan hasil penelitian ini dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan secara bersama – sama.

PT Columbia secara resmi berdiri pada tanggal 28 February 1982, didirikan oleh sebuah perusahaan keluarga yang sudah menekuni dunia bisnis sejak satu abad yang lalu, dan sudah memiliki pengalaman panjang dalam bisnis elektronika. Sejak tahun 1950 keluarga ini telah menjadi importir Produk Phillips dengan nama "Rasie Electronic" di Medan dan "Palapa Electronic" di Jakarta sebagai distributor seluruh Indonesia.

Sejak produk Jepang memasuki pasar Indonesia pada tahun 70-an keluarga pendiri ini segera meraih peluang untuk menjadi penyalur produk-produk Jepang yang terkemuka seperti Sanyo, Hitachi, Sharp, Toshiba, National, Mitsubishi dan Pioneer. Dimasa depan permintaan masyarakat akan barang-barang elektronik akan terus meningkat, tetapi di sisi lain daya beli masyarakat masih rendah.

Kenyataan ini justru dilihat sebagai potensi pasar terbesar yang harus segera digarap dan diolah. Beranjak dari latar belakang ini akhirnya Palapa Electronic merubah strategi pemasarannya dengan melancarkan penjualan dengan sistem “Cash & Credit” untuk meraih pangsa pasar golongan menengah ke bawah dengan nama PT Columbia Dharma Pertiwi (kemudian berganti nama menjadi PT Columbindo Perdana / Columbia).

Sebagai salah satu perusahaan yang memakai sistem penjualan “cash & credit” di Semarang, PT Columbia menekankan perlunya memakai tenaga penjualan sebagai penghubung perusahaan dengan konsumen.

Untuk memacu kinerja tenaga penjualan pada PT Columbia Semarang, ditetapkan target pencapaian penjualan per bulan selama 1 (satu) bulan berjalan dengan target sebagai berikut :

Tabel 1.1
Target Pencapaian Penjualan Per Bulan

Grade/Jabatan Tenaga Penjualan	Target Penjualan Sewa Beli per Bulan (Rp)
Super Executive	30 Juta
Executive	15 Juta
Senior	12 Juta
Yunior	9 Juta
Trainee	6 Juta

Sumber : PT Columbia Semarang, 2002

Penentuan grade tenaga penjualan disesuaikan dengan pencapaian penjualannya, dimana jika seorang tenaga penjualan mencapai realisasi penjualan pada tingkat grade tertentu (pada grade yang lebih tinggi atau lebih rendah)

selama 2 (dua) bulan berturut-turut, maka grade tenaga penjualan tersebut di bulan ke-3 (tiga) langsung disesuaikan dengan realisasi yang dicapainya. Dengan demikian, pemberian kompensasi langsung disesuaikan dengan grade yang baru dicapainya.

Pada tabel 1.2 dapat dilihat jumlah tenaga penjualan beserta gradenya pada PT Columbia Semarang menurut group tenaga penjualannya.

Tabel 1.2
Group dan Grade Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang

Grade Group TP	Super Executive	Executive	Senior	Yunior	Trainee
Merpati		3	6	2	26
Srikandi			2		25
Bima Sakti				4	19
Tugu Muda		2	2	9	31
Jagal Abilowo		4	3	8	29
Glagah Wangi			5		9
Air					17
Gajah Mada		1	3	1	21
Naga Hijau		2		1	9
Burisrawa		3	1	3	21
Penangsang		6	1	1	16
Gagak Rimang		1	1	3	9
Baladewa		6	4	1	5
Ganesha		1	3	1	9
Pasopati			2	4	19
Jumlah	0	29	33	38	265

Sumber : PT Columbia Semarang, 2002

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar tenaga penjualan PT Columbia Semarang masih berada pada grade Trainee, yaitu sebanyak 265 orang, dan belum ada yang mencapai tingkat Super Executive. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja yang dicapai oleh tenaga penjualan PT Columbia

Semarang belum maksimal, karena belum ada tenaga penjualan yang mencapai grade Super Executive.

Agar target perusahaan melalui tenaga penjualannya dapat tercapai, maka perlu diketahui faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan dari PT Columbia Semarang. Dengan demikian penelitian ini menekankan pada faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan. Instrumen - instrumen yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan, dan kepercayaan pada manajer penjualan. Sedangkan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yaitu upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan, kepercayaan pada manajer dan kepuasan kerja.

1.2 Perumusan Masalah

Dengan berdasarkan latar belakang tersebut di atas dimana instrumen - instrumen dari kepuasan kerja yang meliputi upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan dan kepercayaan pada manajer; serta instrumen - instrumen dari kinerja tenaga penjualan yang meliputi upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan, kepercayaan pada manajer serta kepuasan kerja masih digunakan secara terpisah. Akan lebih bermanfaat bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan hasil penelitian ini dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan secara bersama – sama.

Maka permasalahan yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

Faktor – faktor apa sajakah yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan pada PT Columbia Semarang.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan PT Columbia Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel upaya, kepercayaan pada manajer, ketidakjelasan peranan dan konflik peranan terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh variabel-variabel upaya, kepercayaan pada manajer, ketidakjelasan peranan dan konflik peranan serta kepuasan kerja terhadap kinerja penjualan.

1.3.2 Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Dapat dipakai oleh manajemen penjualan untuk mengevaluasi metode kinerja tenaga penjualan yang telah ada.
2. Untuk menambah bahan bacaan/referensi untuk mengembangkan pengetahuan, khususnya dalam bidang pemasaran.
3. Sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya

1.4 Metodologi Penelitian

Metodologi yang digunakan pada penelitian ini adalah Confirmatory Factor Analysis dan Full Model dari Structural Equation Model (SEM). Sedangkan untuk test signifikansi model dilakukan dengan mengukur Goodness of Fit, yaitu chi square, significant probability, goodness of fit index (GFI), adjusted goodness of fit index (AGFI), the comparative fit index (CFI), tucker lewis index (TLI) dan the root mean square error of approximation (RMSEA) dan Critical Ratio (CR).

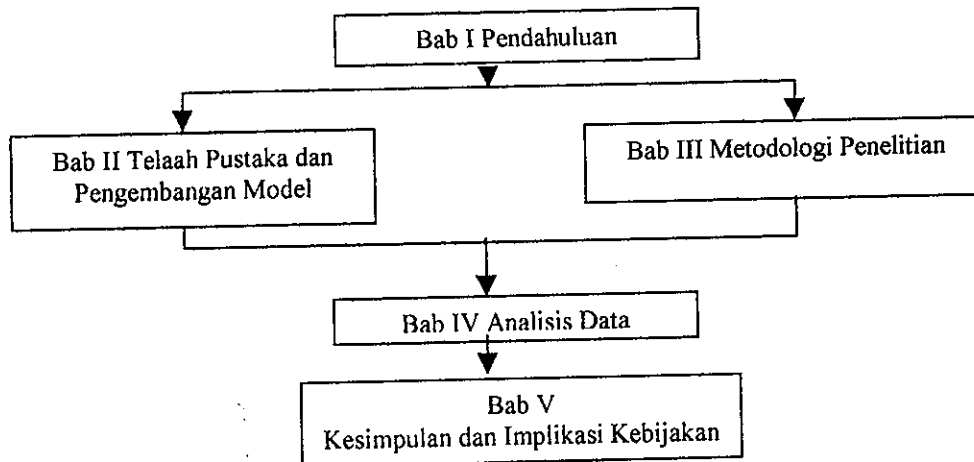
1.5 Outline Tesis

Penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa bab yaitu :

- 15.1 Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi, outline tesis, definisi utama, keterbatasan dan asumsi dasar serta kesimpulan bab I.
- 1.5.2 Bab II berisi pendahuluan bab II, telaah pustaka yang berhubungan dengan faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan, kerangka pemikiran teoritis dan pengembangan model penelitian serta kesimpulan bab II.
- 1.5.3 Bab III berisi pendahuluan bab III, desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan kesimpulan bab III.
- 1.5.4 Bab IV berisi pendahuluan bab IV, data – data deskriptif, proses dan hasil analisis data, pengujian hipotesis dan kesimpulan bab IV.

1.5.5 Bab V berisi pendahuluan bab V, kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan manajerial, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian mendatang.

Gambar 1.1
Outline Tesis



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

1.6 Definisi Utama

1.6.2 Kinerja Tenaga Penjualan

Didefinisikan sebagai hasil penjualan yang dapat dicapai oleh tenaga penjualan pada periode waktu tertentu.

1.6.3 Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan

Didefinisikan sebagai kesenangan tenaga penjualan terhadap pekerjaannya.

1.6.4 Upaya Tenaga Penjualan

Didefinisikan sebagai jumlah waktu dan tenaga yang dikeluarkan oleh tenaga penjualan.

1.6.5 Ketidakjelasan Peranan Tenaga Penjualan

Didefinisikan sebagai peranan dimana seseorang tidak jelas dengan peranan yang diharapkan dari seseorang

1.6.6 Konflik Peranan Tenaga Penjualan

Didefinisikan sebagai tingkatan dimana peran yang diharapkan tidak sesuai dengan kenyataan

1.6.7 Kepercayaan Tenaga Penjualan terhadap Manajer Penjualannya

Didefinisikan sebagai kemauan tenaga penjualan untuk bergantung pada manajer penjualannya dimana satu sama lain saling percaya.

1.7 Keterbatasan dan Asumsi Dasar

1.7.1 Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Obyek penelitian hanya pada satu perusahaan yaitu PT Columbindo Perdana (Columbia) Semarang dan responden untuk penelitian ini hanya tenaga penjualan yang melakukan tugas menjual untuk periode waktu penelitian yang singkat.
2. Tidak semua indikator dari penelitian terdahulu diikutsertakan oleh peneliti dengan alasan disesuaikan dengan keadaan penelitian
3. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk kasus lain diluar obyek penelitian, baik untuk cabang PT Columbia di luar Semarang maupun perusahaan lain yang sejenis.

1.7.2 Asumsi Dasar

Dalam penelitian ini asumsi dasar yang digunakan adalah :

1. Motivasi dan tujuan tenaga penjualan yang sedang diteliti dianggap tidak membawa pengaruh pada pengisian kuesioner atau dengan kata lain diabaikan.
2. Pengetahuan dan jabatan responden dianggap sama dan layak untuk diikutsertakan dalam penelitian, sejauh memenuhi kriteria – kriteria yang telah ditentukan untuk sampel.
3. Kondisi ekonomi dan lingkungan yang dapat mempengaruhi konsumen diasumsikan dalam keadaan normal.

1.8 Kesimpulan

Bab ini merupakan dasar dalam penulisan tesis ini. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, metodologi, outline tesis, definisi utama, serta keterbatasan dan asumsi dasar. Tesis ini dilanjutkan dengan uraian rinci pada bab – bab selanjutnya. Justifikasi terhadap masalah penelitian dan hipotesa telah dilakukan dengan menelaah sejumlah literature dan telaah kritis atas literatur yang relevan diuraikan pada bab 2 berikut ini.

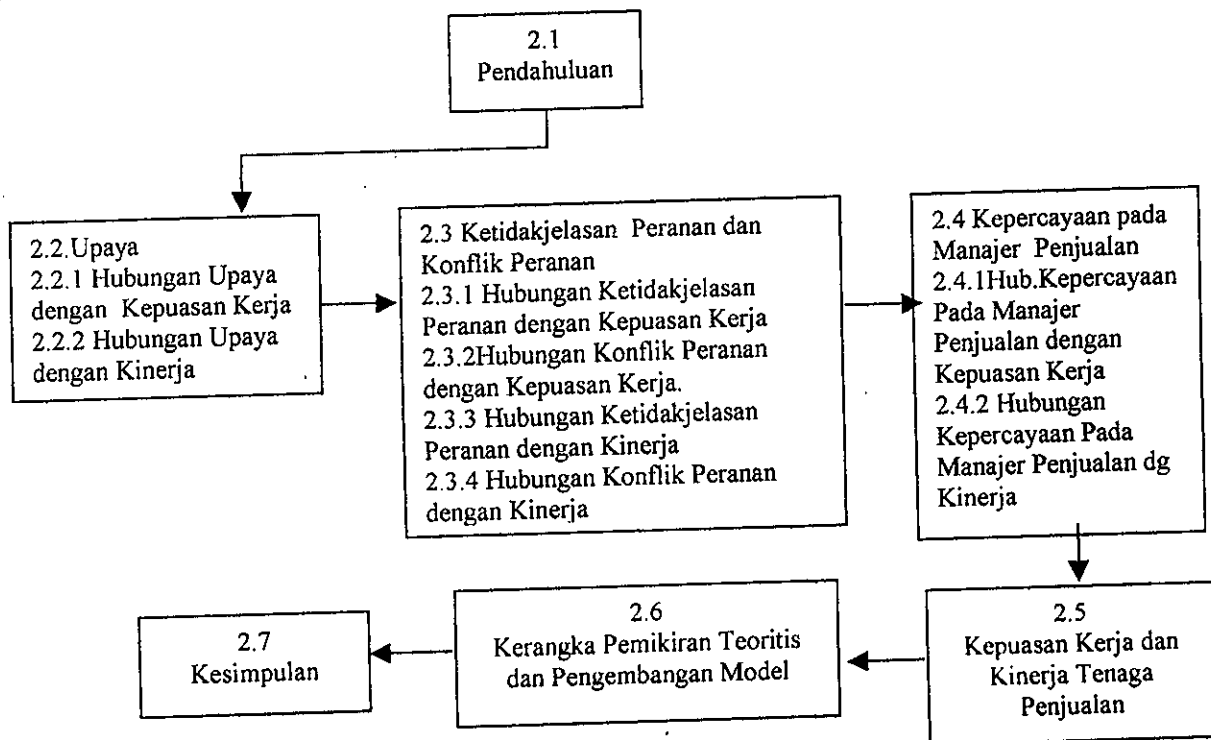
BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Pendahuluan

Untuk memudahkan memahami alur telaah pustaka yang telah dilakukan, maka akan disajikan “road map” yang menunjukkan sekuens yang telah dilakukan. Road map untuk penelitian ini adalah :

Gambar 2.1
Garis Besar Bab II



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

2.2 Upaya Yang Dilakukan Tenaga Penjualan

Menurut Naylor, Pritchard dan Ilgen (1980, p. 6), yang dimaksud upaya di sini adalah jumlah waktu dan tenaga yang telah dikeluarkan oleh tenaga penjualan. Manajer penjualan mempunyai peranan penting dalam menetapkan dan mengarahkan tenaga penjualan yang menjadi bawahannya.

Sedangkan menurut Campbell dan Pritchard pada Brown dan Peterson (1994, p. 71), upaya diartikan sama dengan motivasi. Contohnya motivasi diartikan sebagai jumlah upaya yang telah dikeluarkan tenaga penjualan yang berhubungan dengan pekerjaan atau tugas.

Motivasi dan upaya secara konsep berbeda, upaya merupakan tenaga, energi atau aktivitas dimana pekerjaan dilakukan. Sedangkan motivasi merupakan keadaan psikologis atau keadaan dimana individu terlibat dalam suatu pilihan yang bersifat perilaku.

Tenaga penjualan dan perilaku organisasi secara konsisten dikenalkan pada pentingnya upaya dalam model kinerja. Model ini secara tipikal telah mempertimbangkan upaya sebagai media yang menghubungkan antara motivasi dan kinerja.

Dalam literature penelitian, upaya dari tenaga penjualan seringkali terabaikan, pada umumnya para peneliti tersebut meneliti tentang motivasi, kinerja dan kepuasan kerja. Menurut Churchill dkk (1976) pada Brown dan Peterson (1994, p. 72), upaya yang dilakukan tenaga penjualan dalam pekerjaannya dapat mengisi kebutuhan untuk bersaing, efektif dan keyakinan diri sehingga membantu dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerjanya.

Naylor, Pritchard dan Ilgen (1980, p. 6) juga mendefinisikan upaya sebagai jumlah energi yang dikeluarkan tenaga penjualan pada setiap unit waktu. Ilgen dan Klein (1988) mengulangi definisi ini, mereka mengabaikan aspek kegigihan dari perilaku yang berhubungan dengan konstruk upaya. Menurut Campbell dan Pritchard pada Brown dan Peterson (1994, p. 71) baik durasi waktu yang telah dipakai dan insensitas kerja merupakan aspek penting dari upaya.

2.2.1 Hubungan Antara Upaya dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah salah satu bidang yang paling luas yang dipelajari dalam penelitian tenaga penjualan. Penelitian empiris telah mengungkapkan berbagai macam variabel yang menunjukkan bagaimana kepuasan kerja dihasilkan dan mempengaruhi hasil kerja (kinerja).

Menurut Locke pada Rich (1997, p. 321), kepuasan kerja didefinisikan sebagai sebuah kesenangan atau pernyataan emosional yang positif dari penghargaan terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Sedangkan menurut Churchill dkk pada Brown dan Peterson (1993, p. 63) kepuasan kerja merupakan semua karakteristik yang terdapat dalam pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja dimana tenaga penjualan mendapatkan penghargaan, dan kepuasan atau rasa putus asa dan ketidakpuasan.

Menurut Kohli (1985) pada deCarlo dkk (1999, p. 4), kepuasan kerja dibagi menjadi dua dimensi, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan intrinsik adalah kepuasan yang dicapai seorang tenaga penjualan yang berasal dari dalam individu tersebut, seperti peluang untuk pengembangan pribadi dan

pencapaiannya, serta kesenangan dengan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan kepuasan ekstrinsik adalah hasil yang dicapai untuk seorang tenaga penjualan yang berasal dari faktor diluar pribadi, seperti kepuasan dengan teman sekerja, dukungan perusahaan dan kekuasaan yang berhubungan dengan posisinya. (Jaworski dan Kohli, 199, p. 199).

Penelitian yang dilakukan oleh De Carlo dkk (1999, p.1), mengembangkan pentingnya hubungan antara kepuasan kerja dan upaya. Penelitian menyatakan bahwa dengan menggabungkan kepuasan kerja dan upaya akan dapat mengerti peranan manajer dalam menetapkan produktivitas tenaga penjualan. Penelitian ini juga menyatakan bahwa dengan mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dalam menambah pengetahuan tentang perbedaan model penilaian produktivitas tenaga penjualan yang ada di USA dan Australia. Menurut Jaworski dan Kohli (1991, p. 190), manajer penjualan dapat mengambil keuntungan dari manajemen tenaga penjualan dengan mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan upaya, keuntungan itu adalah bagaimana kepemimpinan dapat mempengaruhi hasil yang dicapai oleh tenaga penjualan.

De Carlo dkk (1999, p.1) menyatakan bahwa persepsi perilaku kepemimpinan di USA dan Australia mempengaruhi kepuasan kerja intrinsik dan upaya tenaga penjualan secara negatif. Penelitian yang dilakukan De Carlo dkk (1999,p.1) juga menyatakan manajer penjualan dan tenaga penjualan membutuhkan waktu bersama untuk saling mengenal akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan upaya. Hipotesis yang dikemukakan oleh De Carlo dkk (1999, p. 10) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan tingkat upaya akan

mencapai hasil yang tinggi karena tenaga penjualan mengerti manajernya atau karena manajer penjualan secara efektif membantu tenaga penjualan dalam memahami manajernya.

Penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Peterson (1994, p.71) menyatakan bahwa upaya mempengaruhi kepuasan kerja dengan melalui kinerja. Upaya dari pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan intrinsik dari tenaga penjualan, yaitu kebutuhan akan kompetensi, efektivitas dan kontribusinya terhadap kepuasan kerja dari kinerja.

Kepuasan harus dilihat sebagai hal yang harus dipertimbangkan sebagai suatu kecenderungan perilaku daripada tujuan yang harus dicapai. White (1959), Bem (1972) pada Brown dan Peterson (1994, p. 71) menulis bahwa konsep kerangka kerja yang lain juga menyatakan terdapat pengaruh langsung antara upaya dengan kepuasan kerja. Emmons (1986) menyatakan bahwa upaya yang telah dilakukan cenderung untuk meningkatkan evaluasi tujuan dari tenaga penjualan, hasil/kinerja, perasaan dan keanggotaan yang diperoleh atau pengalaman dari upaya yang dilakukan tenaga penjualan. Semua pernyataan di atas mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara upaya dengan kepuasan kerja.

Dari uraian di atas, maka hipotesisnya adalah sebagai berikut :

H1 : Jika semakin banyak upaya penjualan yang dilakukan , maka semakin besar kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.

2.2.2 Hubungan Antara Upaya dengan Kinerja

Manajer penjualan mendasarkan keputusan pentingnya pada evaluasi keseluruhan dari kinerja tenaga penjualan. Contohnya, manajer memakai pencapaian kinerja tenaga penjualannya untuk keputusan promosi dan keputusan pemindahtugasan tenaga penjualan (Dubinsky dan Ingram, 1982; Patton dan King, 1985), mengatur kompensasi, menyediakan umpan balik pada tenaga penjualan sebagai bagian dari proses penilaian kembali setiap tahun (Muczyk dan Gable, 1987), memilih program pelatihan dari keanggotaan tenaga penjualan (Dubinsky dkk, 1986), dan membuat keputusan akhir (Kerber dan Campbell, 1987).

Dalam proses membuat evaluasi, tujuan dari produktivitas penjualan dari tenaga penjualan misalnya volume penjualan, persentase kuota merupakan faktor utama yang menjadi pertimbangan manajer penjualan (Churchill, Ford, dan Walker, 1990). Walaupun demikian, faktor tersebut bukan merupakan satu-satunya faktor yang dipertimbangkan. Dalam kenyataannya, manajer penjualan juga mempertimbangkan faktor perilaku dalam penilaiannya, yang mendorong fungsi keefektifan dari organisasi

Peranan pengaruh positif atau negatif dalam hubungan antara manajer penjualan dan tenaga penjualan dapat mempengaruhi proses dan umpan balik manajerial yang penting untuk berbagai alasan (Gentry, Mowen, dan Tasaki,

1991). Hal ini dapat menyebabkan biasanya perilaku kerja, kinerja penjualan dan pengembangan karier tenaga penjualan

Evaluasi manajer penjualan dapat mempengaruhi peranan utama dari tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Personel penjualan dan manajer penjualan mempunyai ketertarikan dalam bidang pengevaluasian dan umpan balik yang dilakukan. (De Carlo dkk, 1996, p. 2).

Dalam konteks penjualan, manajer penjualan menggunakan kemampuan, upaya, kesulitan tugas, dan keuntungan untuk menilai kinerja yang buruk dari tenaga penjualan (Gentry, Mowen, dan Tasaki, 1991).

Brown dan Peterson (1994, p. 70), meneliti pengaruh upaya terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan pada organisasi/perusahaan dengan sistem penjualan langsung. Brown dan Peterson (1994, p. 77) juga mengatakan bahwa ada pengaruh yang kuat antara upaya terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan. Pada kasus empiris yang diteliti oleh mereka dapat diketahui bahwa upaya mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan yang tidak hanya terdapat pada perusahaan dengan sistem penjualan langsung.

Hasil dari upaya dapat untuk meningkatkan tujuan evaluasi dan menambah pengalaman dari tenaga penjualan. (Emmons, 1986). Menurut Deci dan Ryan (1983) mengatakan bahwa motivasi mendorong pekerja untuk menghadapi tantangan yang optimal. Dari studi empiris yang dilakukan oleh Behrman dan Perreault, 1984; Dubinsky dan Hartley, 1986, menunjukkan bahwa upaya

mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja yang berhubungan dengan kinerja penjualan.

Model teoritis yang dikemukakan oleh Churchill dkk (1990), menerangkan bahwa ada pengaruh yang simultan antara upaya dengan kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan. Mereka telah membuat konsep kinerja secara luas, tidak hanya kinerja yang berpengaruh terhadap perusahaan tetapi juga kinerja yang mempunyai instrumen utama untuk tujuan pribadi, pertumbuhan dan sikap baik dari tenaga penjualan. Brown dan Peterson (1994, p. 78) juga mengatakan bahwa peranan upaya dapat juga sebagai mediator dari upaya motivasi dan persepsi peranan yang mendukung kinerja penjualan dan kepuasan kerja tenaga penjualan.

Oleh karena itu maka hipotesis yang dapat dibuat adalah sebagai berikut :

H2 : Jika semakin banyak upaya penjualan yang dapat dilakukan oleh tenaga penjualan, maka semakin besar kinerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.

2.3 Ketidakjelasan Peranan dan Konflik Peranan

Evaluasi kinerja perilaku mempertimbangkan berbagai aktivitas dan strategi tenaga penjualan yang berperan dalam membentuk pertanggungjawaban kerja, seperti mengembangkan dan membuat presentasi penjualan. Para pemasar tertarik untuk menerapkan teori yang mencakup dimensi psikologis (misalnya kepuasan kerja) dan perilaku (misalnya kinerja) dari ruang lingkup pekerja.

Konflik peranan didefinisikan oleh Rizzo sebagai tingkatan dimana peran yang diharapkan tidak sesuai dengan kenyataan, sedangkan ketidakjelasan

peranan adalah peranan dimana seseorang tidak jelas dengan peranan yang diharapkan dari orang lain, tingkat ketidakjelasan peranan yang berhubungan dengan kinerja peranan orang tersebut. (Netemeyer dkk, 1990, p. 149).

Peranan didefinisikan sebagai sekumpulan perilaku yang mungkin, merupakan situasi tertentu, yang diharapkan dari yang lain. Dua bentuk utama dari stress adalah konflik peranan dan ketidakjelasan peranan. Ketika perilaku yang diharapkan dari tenaga kerja tidak konsisten, individu tersebut dikatakan sedang mengalami konflik peranan. Ketika informasi yang diperoleh untuk menjalankan tugasnya tidak jelas, individu mengalami ketidakjelasan peranan. Dalam kedua kasus tersebut, individu dapat mengalami ketidaksenangan, tekanan, ketidakpuasan dan memperburuk kinerja. (Roberts, Lapidus dan Chonko, 1997, p. 94).

Dalam lingkungan kerja modern, tenaga kerja yang terlibat di dalamnya secara kontinue berhadapan dengan ketidakjelasan peranan dan konflik peranan. (Sager, 1994; Goolsby, 1992). Pekerjaan yang berhubungan dengan tekanan dan konflik keluarga-pekerjaan dapat berakibat pada perilaku dari tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Hubungan antara konflik peranan dan ketidakjelasan peranan berpengaruh terhadap kecemasan emosional, kepuasan kerja, dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. (Netemeyer, Johnston dan Burton, 1990, p. 148).

2.3.1 Hubungan Antara Ketidakjelasan Peranan dengan Kepuasan Kerja

Ketidakjelasan peranan dapat terjadi jika seorang pekerja tidak yakin dengan tipe pekerjaannya untuk tampil dalam situasi kerja yang diberikan. (Boles,

Johnston, dan Hair, Jr, 1997, p. 18). Ketidakjelasan peranan diidentifikasi sebagai sebab-sebab dari kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, semakin besar ketidakjelasan peranan akan berakibat meningkatkan tekanan pekerjaan sehingga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Bedeian dan Armenakis (1981) pada Netemeyer dkk (1990, p. 149)

Di dalam lingkungan kerja yang modern, para pekerja biasanya dihadapkan pada konflik peranan dan ketidakjelasan peranan. Ketidakjelasan peranan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku seperti tekanan emosional, kepuasan kerja dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. (Netemeyer, Johnston, Burton, 1990, p.148).

Jackson dan Schuler (1985) pada Singh & Rhoads (1991) menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja keseluruhan dari tenaga penjualan terhadap tekanan stress (ketidakjelasan peranan dan konflik peranan). Sedangkan menurut Netemeyer, Johnston, dan Burton (1990). Hubungan antara ketidakjelasan peranan dan kepuasan kerja dapat terjadi secara tidak langsung melalui konflik peranan, meskipun keduanya berhubungan dengan kepuasan kerja.

Sedangkan Boles dkk (1997) menyatakan bahwa ada pengaruh negatif antara ketidakjelasan peranan terhadap kepuasan kerja. Stress menghasilkan pengaruh negatif antara ketidakjelasan peranan dan konflik peranan. (Churchill dkk, 1990). Brown dan Peterson (1994, p. 78) menyatakan bahwa ketidakjelasan peranan mempunyai hubungan negatif dengan kepuasan kerja. Sedangkan Bedeian dan Armenakis (1981) pada Netemeyer dkk (1990, p. 149) menyatakan

bahwa semakin besar ketidakjelasan peranan mendorong tekanan terhadap pekerjaan semakin besar, sehingga akan mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Singh dan Rhoads (1991,p.335) menyatakan bahwa ketidakjelasan peranan mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, mereka menggunakan 26 skala multidimensi untuk kepuasan kerja antara lain upah, kebijakan, atasan, rekan kerja, konsumen dan keluarga. Penelitian yang dilakukan oleh Babakus, Cravens, Johnston dan Moncrief (1999, p. 61) juga membuktikan bahwa ada pengaruh negatif antara ketidakjelasan peranan dengan kepuasan kerja.

Oleh karena itu hipotesis yang dapat disusun adalah sebagai berikut :

H3 : Semakin besar ketidakjelasan peranan, maka semakin sedikit kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.

2.3.2 Hubungan Antara Konflik Peranan dengan Kepuasan Kerja

Menurut Singh (1998, p. 70) konflik peranan dapat terjadi apabila seorang tenaga penjualan percaya bahwa harapan dan permintaan antara dua orang atau lebih saling bertentangan (misalnya antara atasan dengan konsumen). Penelitian yang melibatkan kinerja tenaga penjualan dan kepuasan kerja dari tenaga penjualan tidak lengkap apabila tidak melibatkan faktor emosional dari tenaga penjualan tersebut, yang meliputi konflik peranan dan ketidakjelasan peranan.

Penelitian sebelumnya menyarankan bahwa baik konflik peranan maupun ketidakjelasan peranan sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Bagaimanapun, beberapa peneliti mengidentifikasi bahwa pengaruh dari

ketidakjelasan peranan dan konflik peranan terhadap kepuasan kerja dapat melalui beberapa sebab seperti konflik yang terjadi di lingkungan keluarga maupun lingkungan kerja., kelelahan emosional dapat pula sebagai mediator antara konflik peranan dan kepuasan kerja. (Boles dkk, 1997, p. 17). Boles dkk (1997, p. 20) juga mengajukan hipotesis yang menyatakan bahwa konflik peranan akan berhubungan secara negatif dengan kepuasan kerja.

Menurut Netemeyer, Johnston, dan Burton (1990), konflik peranan lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja daripada ketidakjelasan peranan.

Penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Peterson (1993,p .65) membuktikan bahwa ada pengaruh negatif yang signifikan antara konflik peranan dengan kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin besar konflik peranan maka semakin sedikit kepuasan kerja yang dapat dicapai oleh tenaga penjualan. Bahwa ada pengaruh negatif antara konflik peranan dan kepuasan kerja juga dinyatakan oleh Babakus dkk (1999, p. 61).

Oleh karena itu hipotesis yang dapat disusun adalah sebagai berikut :

H4 : Semakin besar konflik peranan, maka semakin sedikit kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.

2.3.3 Hubungan Antara Ketidakjelasan Peranan dengan Kinerja

Tenaga penjualan merupakan faktor penting yang berhubungan dengan perusahaan distributor. Bagaimanapun terdapat penelitian yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja penjualan dari tenaga penjualan. Aspek penting dari kinerja adalah faktor-faktor dari tenaga penjualan seperti motivasi, sikap, tingkat

kemahiran, persepsi peranan, dan personal, organisasional dan faktor lingkungan yang secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja. (Hair dkk, 1990, p. 18).

Ketidajelasan peranan berhubungan dengan kekurangan informasi yang diterima oleh tenaga penjualan dalam usaha untuk memenuhi kinerjanya. (Shepherd dan Fine, 1994)

Behrman, Bigoness dan Perreault (1981) pada Shepherd & Fine (1994, p. 63) mengemukakan bahwa ketidakjelasan peranan dari manajer dan konsumen akan menurunkan kinerja tetapi ketidakjelasan peranan dari keluarga akan meningkatkan kinerja.

Menurut Singh dan Rhoads (1991, p. 335), tingginya ketidakjelasan peranan akan menghasilkan kinerja yang rendah karena kekurangan pengetahuan tentang peranan perilaku yang efektif, dimana mereka menjadi tidak efisien, salah persepsi atau ketidakjelasan tugas.

Dari hasil meta-analysis dari Brown dan Peterson (1993, p.67), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara ketidakjelasan peranan dengan kinerja tenaga penjualan. Dengan mengurangi ketidakjelasan peranan dan konflik peranan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Brown dan Peterson, 1993) dan kinerja tenaga penjualan (Churchill et al, 1985). Yammarino dan Dubinsky (1990, p. 89) menyatakan bahwa baik konflik dan ketidakjelasan peranan akan berhubungan secara negatif dengan kinerja.

Ketidajelasan peranan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. (Singh, Goolsby, dan Rhoads, 1994). Singh (1998, p. 77) juga menyatakan bahwa ketidakjelasan peranan mempunyai pengaruh negatif terhadap

kinerja dari tenaga penjualan. Bagozzi (1980) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif antara ketidakjelasan peranan dengan kinerja penjualan.

Babakus, Cravens, Johnston dan Moncrief (1999, p. 61) juga mengajukan hipotesis bahwa ketidakjelasan peranan berhubungan secara negatif dengan kinerja tenaga penjualan.

Oleh karena itu, hipotesisnya adalah sebagai berikut :

H5 : Semakin besar ketidakjelasan peranan, maka semakin sedikit kinerja penjualan yang dapat diraih tenaga penjualan.

2.3.4 Hubungan Antara Konflik Peranan dengan Kinerja Tenaga Penjualan.

Menurut Cravens dkk (1993, p. 57), konsep tentang kinerja terdiri dari komponen hasil dan perilaku dari tenaga penjualan. Evaluasi dari kinerja perilaku terdiri dari berbagai aktivitas dan strategi tenaga penjualan yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaan, seperti pengembangan dan presentasi penjualan. Dengan memakai usaha dan kemampuan, tenaga penjualan menghasilkan kinerja yang baik. Konstruk dari kinerja merupakan konsep yang melibatkan dimensi perilaku maupun hasil dari kinerja.

Interaksi yang terjadi antara individu dan lingkungan kerja dapat menghasilkan keadaan yang positif ataupun negatif. Tiga kategori utama dari ketegangan jiwa meliputi psikologis dan emosional, ketegangan secara fisik, dan ketegangan perilaku. Ketegangan jiwa akan berpengaruh pada keberhasilan kinerja dari tugas yang diminta. Konflik peranan dapat diatasi dengan cara

bagaimana seorang tenaga penjualan berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. (Roberts, Lapidus, dan Chonko, 1997, p. 93).

Penelitian yang dilakukan oleh Singh dkk (1994, p. 71) menemukan bahwa konflik peranan mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjualan. Konflik peranan biasanya berhubungan dengan tugas dan kewajiban dari tenaga penjualan dengan partner kerja baru. Konflik peranan berhubungan dengan tidak tersedianya informasi mengenai standar nilai, waktu, sumber daya atau kemampuan dan berbagai input organisasional. (Nygaard dan Dahlstrom, 2002, p. 62).

Yammarino dan Dubinsky (1990, p. 99) pada penelitiannya menyatakan bahwa ada pengaruh negatif yang berhubungan antara konflik peranan dan kinerja, mereka melakukan penelitian pada 109 retailer dan 116 agen asuransi.

Penelitian yang dilakukan oleh Singh dan Rhoads (1991, p. 68) pada sales dan marketing executive juga membuktikan bahwa ada pengaruh negatif antara konflik peranan dan kinerja.

Oleh karena itu hipotesis adalah sebagai berikut :

H6 : Semakin besar konflik peranan, maka semakin sedikit kinerja penjualan yang dapat diraih tenaga penjualan

2.4 Kepercayaan Pada Manajer

Dwyer dan LaGage (1991, p. 50) mendefinisikan kepercayaan sebagai kemauan untuk bergantung pada pasangannya dimana satu sama lain saling percaya. Pertama, kepercayaan dilihat sebagai sesuatu yang dipercaya, disenangi,

atau pengharapan dari pasangannya yang didapat dari pengalaman, atau intensitas pertemuan.

Kepercayaan terhadap manajer didefinisikan sebagai sesuatu dimana tenaga penjualan mempunyai kepercayaan terhadap kemampuan dan integritas dari manajer. Kepercayaan terhadap manajer merupakan variabel yang penting dalam hubungan pemasaran, jadi kepercayaan terhadap manajer penjualan merupakan kunci untuk memahami proses pengembangan hubungan dalam pemasaran. (Morgan dan Hunt, 1994). Moorman dkk (1992, p. 315) menyatakan bahwa agar kepercayaan benar-benar terwujud, baik rasa percaya maupun intensitas perilaku harus benar-benar ada. Dengan kata lain, kepercayaan dibatasi jika tenaga penjualan percaya dengan kredibilitas dan integritas dari manajer penjualannya. Para manajer menyarankan sebaiknya tenaga penjualan sangat loyal kepada manajernya. Dengan kata lain, orang yang percaya pada partnernya, maka ia akan loyal terhadap partnernya. (Podsakoff, McKenzie, Moorman dan Fetter, 1990).

2.4.1 Hubungan Antara Kepercayaan Pada Manajer Penjualan dengan

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang paling sering dipelajari dalam penelitian manajemen penjualan. Pusat perhatian dari bidang ini adalah hubungan yang secara signifikan konsisten dengan jumlah variabel yang ditetapkan dalam manajemen penjualan, termasuk didalamnya komitmen

perusahaan, ketidakjelasan peranan, konflik peranan, kecenderungan untuk keluar, perputaran tenaga kerja dan kinerja. (Brown dan Peterson, 1993, p. 63).

Meskipun manajer penjualan secara tipikal tidak mengawasi bawahannya secara ketat, mereka memegang peranan penting dalam mempengaruhi pengalaman kerja tenaga penjualan. Manajer penjualan mempunyai tanggung jawab untuk banyak tugas yang mempunyai efek terhadap tenaga penjualan, termasuk evaluasi kinerja, promosi, pelatihan, dan lain-lain. Ditambah dengan dukungan empiris untuk hubungan antara kepercayaan dan kepuasan (Lagace, 1991). Moorman dkk (1992, p. 315), menyatakan bahwa agar kepercayaan benar-benar timbul, maka baik rasa percaya dan intensitas perilaku yang menunjukkan rasa percaya itu benar-benar tampak. Dengan kata lain, kepercayaan dibatasi jika tenaga penjualan percaya pada kredibilitas dan integritas manajer penjualannya. Ketika seseorang percaya pada pasangannya, orang tersebut akan sangat tergantung dan sangat loyal pada pasangannya tersebut.

Hubungan kepercayaan secara timbal balik antara tenaga penjualan dan manajer penjualan merupakan fokus perhatian yang penting, seperti hubungan antara penjual dan pembeli. Konsep hubungan timbal balik dapat dilihat pada beberapa penelitian bidang pemasaran, karena melibatkan kegiatan pertukaran, misalnya pada hubungan /interaksi antara penjual dan pembeli dimana hubungan (kepercayaan) timbal balik antara penjual dan pembeli akan menghasilkan proses pembelian. (Lagace, 1991, p. 49).

Hubungan kepercayaan secara timbal balik antara tenaga penjualan dan manajer penjualan mungkin lebih kritis, artinya kehidupan tenaga penjualan

mungkin dapat tergantung pada manajer penjualan. Perilaku pemimpin/manajer penjualan lebih kritis dari pada anggota timnya/tenaga penjualannya dalam menentukan tingkatan kepercayaan yang berkembang dalam kelompoknya. Untuk mengatasi hal ini, tenaga penjualan dapat mencapainya melalui kreativitas dan produktivitas yang tinggi, dimana dengan kepercayaan yang rendah, masalah tidak dapat dipecahkan secara efektif. (Lagace, 1991, p. 50).

Meskipun secara fisik manajer penjualan tidak secara ketat mengawasi bawahannya, mereka mempunyai peranan besar dalam menentukan pengalaman kerja tenaga penjualan. Manajer penjualan mempunyai beban berat yang berpengaruh terhadap tenaga penjualan termasuk evaluasi kinerja, promosi, peningkatan karier, pelatihan, dan lain-lain. (Rich, 1997, p.321). Tenaga penjualan secara umum akan lebih puas dengan pekerjaan mereka kalau mereka mendapat kejujuran, kecakapan dan kepercayaan dari manajer penjualan yang dapat dipercaya. Lagace (1991, p. 50) juga mempelajari tentang hubungan kepercayaan pada manajer penjualan terhadap kepuasan kerja dari tenaga penjualan.

Oleh karena itu, hipotesisnya adalah sebagai berikut :

H7 : Semakin besar kepercayaan yang diperoleh tenaga penjualan dari manajer penjualannya, maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

2.4.2 Hubungan Antara Kepercayaan Pada Manajer Penjualan terhadap

Kinerja

Kinerja pekerjaan adalah kriteria variabel yang luas dalam perilaku organisasional dan literature manajemen sumber daya manusia (Campbell, 1990) Untuk penelitian ini, konstruk dijabarkan secara luas sebagai kinerja perusahaan dari tenaga penjualan. Hal ini menyangkut fakta dari kinerja yang tidak hanya terdiri dari produktivitas volume penjualan. (Organ, 1988)

Kepercayaan merupakan aspek penting dari hubungan antara tenaga penjualan dengan manajer penjualannya, misalnya : tenaga penjualan memerlukan kepercayaan pada manajer penjualannya dalam hal kepastian pembayaran atas komisi yang diperolehnya dari penjualan. Sebaliknya, manajer penjualan menaruh kepercayaan terhadap pengeluaran yang telah dilakukan oleh tenaga penjualan secara adil dan jujur. (Lagace, 1991). Bukti empiris yang mendukung hubungan antara kepercayaan dengan kinerja untuk bidang diluar penjualan dikemukakan oleh Podsakoff dkk (1990, p. 155).

Pada umumnya, ukuran yang dipakai untuk mengukur kinerja adalah volume penjualan dalam rupiah atau persentase penjualan yang dicapai. Pengukuran hasil dimensi tunggal dipakai terutama karena mereka mewakili metode evaluasi sederhana yang dapat dipakai untuk menghubungkan tanggungjawab individu melalui penjualannya. (Weitz dkk, 1986).

Konsisten dengan hasil temuan empiris, kepercayaan atau kesetiaan tenaga penjualan pada manajer pemasarannya diharapkan akan mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku model peranan dari manajer penjualan. (Rich, 1997, p. 321)

Konstruk dari kinerja keseluruhan dijabarkan secara luas, artinya mengukur kinerja tidak hanya melalui produktivitas volume penjualan. (Churchill dkk, 1985). Kinerja keseluruhan mempunyai hubungan positif dengan kepercayaan pada manajer. Bryman (1992) menyimpulkan bahwa pemimpin harus dipercaya dan dilihat sebagai pribadi yang mempunyai integritas. Tanpa hal ini, seorang pemimpin tidak mendapat kesetiaan. Tanpa kesetiaan dan komitmen, orang akan bekerja hanya bila diperlukan.

Implikasi dari kepercayaan dan kesetiaan terhadap manajer akan mempengaruhi bawahannya dikemukakan oleh Bandura (1986). Ia menyatakan orang cenderung akan meniru perilaku atasannya yang dapat dipercaya dan kredibel. Bukti empiris adanya hubungan antara kepercayaan pada manajer dan kinerja dikemukakan oleh Podsakoff, McKenzie, Moorman dan Fetter (1990, p. 115).

Dari telaah pustaka di atas dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H8 : Jika semakin tinggi kepercayaan yang diperoleh tenaga penjualan dari manajer penjualannya, maka semakin tinggi pula kinerja dari tenaga penjualan

2.5 Kepuasan Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan

Kepuasan kerja adalah salah satu variabel yang luas dipelajari dalam penelitian manajemen (Brown dan Peterson, 1993, p. 63). Sedangkan menurut Campbell (1990), kinerja adalah sesuatu yang dipelajari secara luas sebagai suatu

variabel di dalam perilaku organisasi dan literatur manajemen sumber daya manusia. Untuk studi ini, konsep didefinisikan secara luas pada kinerja keseluruhan dari tenaga penjualan, dimana kinerja tidak hanya terdiri dari produktivitas volume penjualan.

Tanpa mengetahui arah hubungan sebab akibat diantara kinerja dan kepuasan atau penghubung yang ada diantaranya, manajer tidak dapat secara efektif mempengaruhi perilaku dan pengalaman dari tenaga penjualannya. Jika kepuasan dapat untuk mempengaruhi kinerja, maka disarankan bahwa manajemen sebaiknya mempertimbangkan pembentukan iklim organisasional yang menyebabkan kepuasan. (Bagozzi, 1980, p. 66). Kepuasan kemudian menjadi variabel antara struktur organisasi dan supervisi, dan kinerja di sisi lain. Bagaimanapun, penemuan yang menyatakan bahwa kepuasan akan mempengaruhi kinerja sehingga kepuasan dapat untuk menstimulasi kinerja. Berdasar hasil ini, salah satu faktor di atas, kepuasan kerja dapat untuk menanyakan bagaimana pengaruhnya pada program penambahan pekerjaan pada produktivitas kerja.

Pembuktian untuk urutan dari kinerja terhadap kepuasan, sebaliknya, menyarankan kejadian lain. Pertama, apakah untuk alasan kemanusiaan, permintaan hukum, atau kewajiban konstruktural. Kebijakan ini terutama akan mendekati situasi yang sesuai dimana ada hubungan yang kuat diantara kinerja dan kepuasan kerja, seperti di bidang kontak penjualan. Bukti kedua adalah yang berhubungan dengan pengaruh kepuasan terhadap hasil kerja yang lain. (Bagozzi, 1980, p. 66).

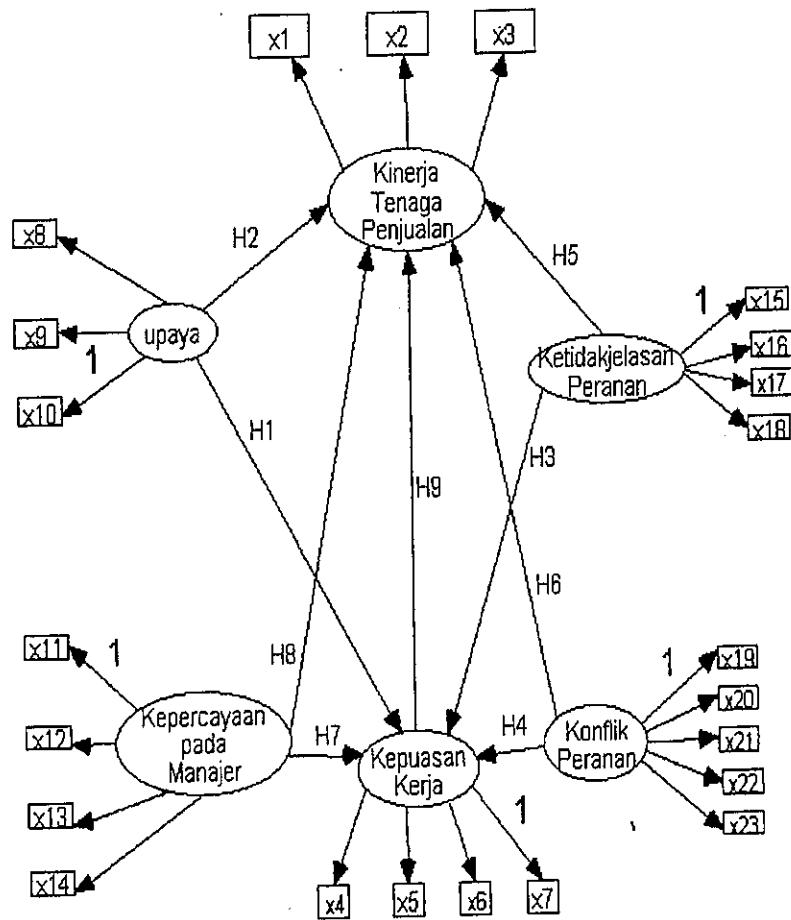
Sheridan dan Slocum (1992) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja untuk para manajer, dan membutuhkan pengaruh ketidakpuasan untuk operator mesin.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dihipotesiskan sbb :

H9 : Jika semakin besar kepuasan kerja dari tenaga penjualan maka semakin besar pula kinerja dari tenaga penjualan

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Dari telaah pustaka di atas maka dapat digambarkan kerangka teoritisnya pada gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Keterangan

- X1 : keefektifan dari tenaga penjualan
- X2 : kinerja keseluruhan daripada tenaga penjualan
- X3 : perbandingan kinerja tenaga penjualan dengan tenaga penjualan yang lain
- X4 : kepuasan keseluruhan dari tenaga penjualan
- X5 : kesenangan kerja
- X6 : pertimbangan tenaga penjualan terhadap waktu kunjung
- X7 : apakah tenaga penjualan akan direkomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja
- X8 : tugas penjualan
- X9 : jumlah jam kerja
- X10 : jumlah kunjungan
- X11 : rasa percaya akan keadilan manajer
- X12 : rasa loyal yang kuat terhadap manajer
- X13 : manajer tidak pernah ambil keuntungan dari kesusahan orang lain
- X14 : rasa setia terhadap integritas manajer
- X15 : supervisor tidak menyediakan instruksi yang jelas
- X16 : kesulitan dalam komunikasi antar rekan kerja
- X17 : hanya ada sedikit kerjasama antar departemen dalam organisasi
- X18 : perusahaan menyediakan sedikit perlengkapan
- X19 : kelebihan beban kerja
- X20 : tidak ada orang yang cocok untuk pekerjaan ini
- X21 : konflik sering terjadi
- X22 : terlalu banyak pertemuan/meeting
- X23 : kesulitan dalam menentukan standar kinerja

Atribut kinerja dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi keefektifan dari tenaga penjualan, kinerja keseluruhan daripada tenaga penjualan, perbandingan kinerja tenaga penjualan dengan tenaga penjualan yang lain. (Brown dan Peterson, 1994, p. 74).

Atribut kepuasan kerja dibentuk oleh empat indikator yang meliputi kepuasan keseluruhan dari tenaga penjualan, kesenangan kerja, pertimbangan tenaga penjualan terhadap waktu kunjung, apakah tenaga penjualan akan direkomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja. (Brown dan Peterson, 1994, p. 74).

Atribut upaya dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi tugas penjualan, jumlah jam kerja, jumlah kunjungan. (Brown dan Peterson, 1994, p. 74).

Atribut ketidakjelasan peranan dibentuk oleh 4 indikator yaitu supervisor tidak menyediakan instruksi yang jelas, kesulitan dalam komunikasi antar tenaga penjualan, hanya ada sedikit kerjasama antar departemen dalam organisasi, perusahaan menyediakan sedikit perlengkapan, (Roberts, Lapidus, Chonko, 1997, p. 99)

Atribut konflik peranan dibentuk oleh 5 indikator yaitu kelebihan beban kerja, tidak ada orang yang cocok untuk pekerjaan ini, konflik sering terjadi, terlalu banyak pertemuan/meeting, kesulitan dalam menentukan standar kinerja. (Roberts, Lapidus, Chonko, 1997, p. 99)

Atribut kepercayaan terhadap manajer penjualannya dibentuk oleh manajer tidak pernah ambil keuntungan dari kesusahan orang lain, rasa setia terhadap integritas manajer, rasa percaya akan keadilan manajer, rasa loyal yang kuat terhadap manajer. (Rich, 1997, p. 324)

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel

Hipotesis	Konsep dan Nama Variabel	Definisi Operasional
H1 : Upaya tenaga penjualan → Kepuasan kerja tenaga penjualan	Upaya merupakan jumlah waktu dan tenaga yang dikeluarkan oleh tenaga penjualan. Upaya tenaga penjualan dikembangkan dengan menggunakan indikator-indikator yang berhubungan	10 point skala pada 3 item untuk mengukur upaya tenaga penjualan
H2 : Upaya tenaga penjualan → Kinerja tenaga penjualan	Upaya merupakan jumlah waktu dan tenaga yang dikeluarkan oleh tenaga penjualan. Upaya tenaga penjualan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator-indikator yang berhubungan	10 point skala pada 3 item untuk mengukur upaya tenaga penjualan
H3 : Ketidakjelasan peranan → Kepuasan kerja tenaga penjualan	Ketidakjelasan peranan merupakan kemauan untuk bergantung pada pasangannya dimana satu sama lain saling percaya Ketidakjelasan peranan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator-indikator yang berhubungan	10 point skala pada 4 item untuk mengukur ketidakjelasan peranan
H4 : Konflik peranan → Kepuasan kerja tenaga penjualan	Konflik peranan merupakan tingkatan dimana peran yang diharapkan tidak sesuai dengan kenyataan. Upaya tenaga penjualan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator-indikator yang berhubungan	10 point skala pada 5 item untuk mengukur konflik peranan
H5 : Ketidakjelasan peranan → kinerja tenaga penjualan	Ketidakjelasan peranan merupakan kemauan untuk bergantung pada pasangannya dimana satu sama lain saling percaya Ketidakjelasan peranan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator-indikator yang berhubungan	10 point skala pada 4 item untuk mengukur ketidakjelasan peranan
H6 : Konflik peranan → Kinerja tenaga penjualan	Konflik peranan merupakan tingkatan dimana peran yang diharapkan tidak sesuai dengan kenyataan. Upaya tenaga penjualan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator-indikator yang berhubungan	10 point skala pada 5 item untuk mengukur konflik peranan
H7 : Kepercayaan pada Manajer penjualan → Kepuasan kerja tenaga penjualan	Kepercayaan pada manajer penjualan merupakan kemauan untuk bergantung pada pasangannya dimana satu sama lain saling percaya Kepercayaan pada manajer dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator-indikator yang berhubungan	10 point skala pada 4 item untuk mengukur kepercayaan pada manajer penjualan

<p>H8 : Kepercayaan pada Manajer penjualan → Kinerja tenaga penjualan</p>	<p>Kepercayaan pada manajer penjualan merupakan kemauan untuk bergantung pada pasangannya dimana satu sama lain saling percaya Kepercayaan pada manajer dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator-indikator yang berhubungan.</p>	<p>10 point skala pada 4 item untuk mengukur ketidakjelasan peranan</p>
<p>H9 : Kepuasan kerja tenaga penjualan → Kinerja tenaga penjualan</p>	<p>Kepuasan kerja tenaga penjualan merupakan kesenangan tenaga penjualan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tenaga penjualan dikembangkan dengan menggunakan kelompok indikator-indikator yang berhubungan</p>	<p>10 point skala pada 4 item untuk mengukur kepuasan kerja tenaga penjualan</p>

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

2.7 Kesimpulan :

Dari telaah pustaka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja masing-masing dipengaruhi oleh upaya, kepercayaan dari manajer penjualan, ketidakjelasan peranan dan konflik peranan. Sedangkan kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh upaya, kepercayaan dari manajer penjualan, ketidakjelasan peranan, dan kepuasan kerja dari tenaga penjualan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendahuluan

Dalam bab ini dipakai untuk menjelaskan metode penelitian apa yang dipakai pada sebuah model dari kinerja dan kepuasan kerja yang meliputi upaya tenaga penjualan, ketidakjelasan peranan dan konflik peranan, serta kepercayaan pada manajer.

3.2 Desain Penelitian

Menurut Sekaran (1992, p. 94), desain penelitian terdiri dari tiga tipe yaitu : penelitian eksploratory, deskriptif dan hipotesis test.

Penelitian eksploratory adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana suatu masalah yang pernah diteliti dipecahkan.

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bersifat menggambarkan karakteristik-karakteristik variabel pada situasi tertentu. Penelitian ini digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, dan kemudian untuk menguji hipotesisnya. (Zikmund, 1994, p. 33).

Penelitian hipotesis test biasanya untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya. Dari model penelitian ini, diharapkan dapat

menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Cooper dan Emory (1998, p.256) menggolongkan sumber informasi menjadi dua :

3.3.1 Data Primer

Data primer berasal dari sumber yang asli dan dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian kita. Data primer dikumpulkan pada waktu kita melakukan observasi terhadap operasi operasi produksi tertentu dan mengukur biayanya.

3.3.2 Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data sekunder digunakan untuk tiga tujuan penelitian. Pertama untuk mengisi kebutuhan akan rujukan khusus pada beberapa hal/untuk penelitian. Kedua, merupakan bagian terpadu dari sebuah studi penelitian yang lebih besar. Ketiga, data sekunder dapat digunakan sebagai dasar satu-satunya bagi sebuah studi penelitian. Data sekunder didapatkan dari literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang diperlukan untuk penelitian ini.

3.3.3 Sumber Data

Data untuk penelitian ini diperoleh dari pengisian kuesioner oleh tenaga penjualan pada perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi menurut Cooper dan Emory (1998) adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang sudah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah populasi dari semua tenaga penjualan PT Columbia yang ada di Semarang, yang berjumlah 365 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari suatu populasi keseluruhan yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi itu (Cooper dan Emory, 1998). Sedangkan menurut Singarimbun (1991, p. 149), sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Metode pengambilan sampel menurut Singarimbun (1991,p.155) ada dua cara yaitu :

1. Pengambilan sampel secara acak (random) yang dalam literatur Inggris disebut Random Sampling atau Probability Sampling (dalam literatur Amerika).
2. Pengambilan sampel yang bersifat tidak acak, dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan – pertimbangan tertentu. Contoh sampel ini adalah purposive sampling dan quota sampling.

Penentuan jumlah sample ditentukan dengan menggunakan rumus berikut ini

(Rao, 1996)

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

n = jumlah sampel

N = populasi

Moe = margin of error max, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditoleransi.

Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah tenaga penjualan PT Columbia di Kodya Semarang berjumlah 365 orang. Maka jumlah sampel untuk penelitian ini dengan margin of error sebesar 10 % adalah :

$$\begin{aligned} n &= \frac{365}{1 + 365(10\%)^2} \\ n &= 78.49 \\ n &= 78 \end{aligned}$$

Namun menurut Hair dkk (1995, p. 637), menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah 100-200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimasi parameter. Bila parameternya berjumlah 23, maka jumlah sampel minimum adalah 115. Oleh karena itu jumlah sampel yang akan dipakai adalah 120 orang tenaga penjualan PT Columbia Semarang.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan melalui metode survei, yang termasuk dalam metode survei ini adalah kegiatan untuk bertanya pada masyarakat yang disebut responden untuk memperoleh informasi baik secara verbal maupun melalui pertanyaan tertulis. Daftar pertanyaan atau wawancara

digunakan untuk mengumpulkan data melalui surat menyurat, telepon atau tatap muka. Jadi survei adalah suatu metode untuk mengumpulkan data primer berdasarkan komunikasi dengan sampel individu yang representatif. (Sekaran, 1992, p. 189)

3.6 Metode Analisis Data

Setelah data diperoleh dan diuji, proses selanjutnya adalah menganalisis hasil agar dapat menjawab hipotesa yang diajukan. The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

Alasan pemodelan penelitian melalui SEM karena pada dasarnya SEM adalah kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda. (Ferdinand, 2000). Dengan menggunakan SEM dimungkinkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (mengukur dimensi-dimensi yang ada dalam sebuah konsep).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. Regression weight pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel dari kinerja tenaga penjualan, kepuasan kerja, upaya, kepercayaan pada manajer, ketidakjelasan peranan dan konflik peranan saling mempengaruhi.

Ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan pemodelan Structural Equation Modelling (SEM) yaitu :(Hair dkk, 1995, p. 626)

1. *Pengembangan model teoritis*

Untuk mengembangkan model SEM hal pertama yang harus dilakukan adalah mempunyai justifikasi teoritis yang kuat, karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model tetapi untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. *Pengembangan diagram alur (path diagram)*

Dalam langkah kedua ini, path diagram dibuat berdasarkan model teoritis yang telah dibangun. Tujuan path diagram adalah untuk memudahkan peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji.

Konstruk-konstruk dalam diagram alur dibedakan dalam dua kelompok yaitu :

- a. Konstruk eksogen (exogenous constructs), dikenal juga sebagai source variables atau independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen (endogenous constructs), merupakan faktor-faktro yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. *Konversi diagram alur ke dalam persamaan*

Persamaan dari diagarm alur yang dikonversi adalah :

- a. persamaan struktural (structural equations), persamaan ini untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.
- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model), dimana ditentukan variabel mana untuk mengukur konstruk mana, dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

4. *Memilih matriks input dan estimasi model*

SEM menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi sebagai input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena unggul dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana korelasi tidak dapat menyajikan hal tersebut. Menurut Hair et al (1996), varians/kovarians lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi karena itu disarankan agar para peneliti memakai matriks varians/kovarians untuk pengujian teori. Ukuran sampel yang sesuai adalah 100-200. Sedangkan ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Apabila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. *Kemungkinan munculnya masalah identifikasi*

Masalah identifikasi adalah ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Untuk mengatasi hal ini sebaiknya bila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi ini, maka sebaiknya model ini dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. *Evaluasi kriteria goodness-of-fit*

Berikut ini disajikan indeks kesesuaian dan cut off value yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- a. χ^2 -Chi Square statistik, model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et al, 1996).
- b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation), nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom (Browne & Cudeck, 1993)
- c. GFI-Goodness of Fit Index, indeks kesesuaian (fit index) menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi (Bentler, 1983; Tanaka & Huba, 1989). GFI merupakan ukuran non statistik dengan rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). GFI yang diharapkan adalah sebesar ≥ 0.90 .
- d. AGFI-Adjusted Goodness of Fit Index, menurut Hair dkk (1995) dan Hulland dkk (1996), tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90.
- e. CMIN/DF (The minimum sample discrepancy function/CMIN) dibagi dengan degree of freedomnya adalah CMIN/DF, merupakan indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model.

- f. TLI (Tucker Lewis Index), merupakan incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, nilai yang direkomendasikan agar sebuah model dapat diterima adalah ≥ 0.95 (Hair dkk, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997).
- g. CFI (Comparative Fit Index), untuk besaran indexnya pada rentang nilai sebesar 0-1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – a very good fit (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.
- Jadi indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel 3.1 berikut

Tabel 3.1 Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of fit index	Cut off value
X ² Chi-square	Diharapkan kecil
Significanced 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

7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap terakhir dari SEM adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Menurut Hair dkk (1995) pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual

yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residualnya lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

3.7 Kesimpulan

Bab ini telah menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan dalam studi. Desain penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis dengan menggunakan SEM juga telah diuraikan.

BAB IV ANALISIS DATA

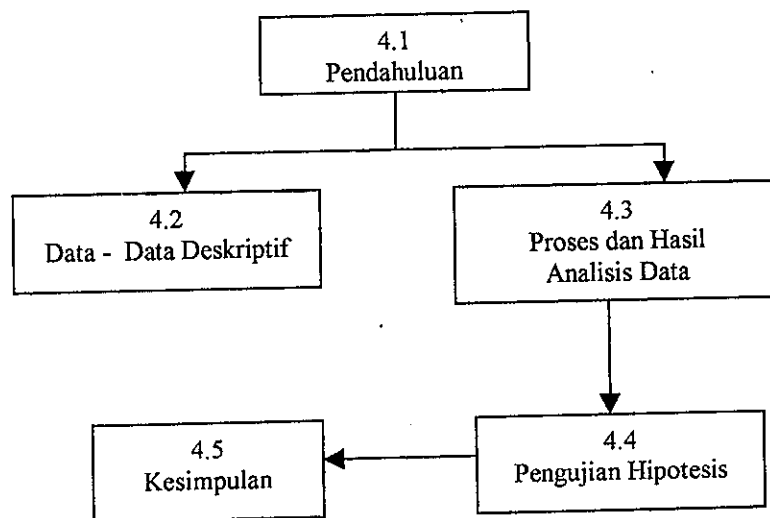
4.1 Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data – data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Confirmatory Factor Analysis dan Full Model Of Structural Equation Modelling (SEM), yang meliputi tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria Goodness of Fit. Adapun susunan bab IV akan ditampilkan pada gambar 4.1 berikut ini :

Gambar 4.1

Garis Besar Bab IV



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

4.2 Data – Data Deskriptif

Data – data deskriptif diperoleh dari 120 responden yang merupakan tenaga penjualan PT Columbia Semarang. Dari penelitian lapangan diperoleh data deskriptif sebagai berikut :

Tabel 4.1

Lama Bekerja Pada PT Columbia Semarang

Waktu	Jumlah
< 1 th - < 2 th	114
2 th - < 5 th	6
Jumlah	120

Sumber : Data Primer yang Diolah

Dari tabel 4.1 diperoleh data bahwa tenaga penjualan PT Columbia Semarang yang bekerja kurang dari 1 tahun sampai dengan kurang dari 2 tahun sebanyak 114 orang dan yang bekerja selama 2 tahun hingga kurang dari 5 tahun sebanyak 6 orang.

Tabel 4.2

Tingkat Pendidikan

Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang

Tingkat Pendidikan	Jumlah
SLTP	24
SLTA	78
Akademi	5
Sarjana	13
Jumlah	120

Sumber : Data Primer yang Diolah

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tenaga penjualan pada PT Columbia Semarang sebanyak 24 orang pada tingkat pendidikan SLTP, untuk SLTA sebanyak 78 orang, sedangkan Akademi sebanyak 5 orang dan Sarjana sebanyak 13 orang.

Tabel 4.3
Tingkat Pendapatan Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang
Selama Satu Bulan (dalam Rp)

Tingkat Pendapatan	Jumlah
Kurang dari 299.900	76
300.000 – 499.900	28
500.000 – 799.900	13
800.000 – 1.099.999	3
Jumlah	120

Sumber : Data Primer yang Diolah

Tabel 4.3 menunjukkan tingkat pendapatan tenaga penjualan pada PT Columbia Semarang. Dimana pendapatan yang kurang dari Rp. 299.900 terdiri dari 76 orang; pendapatan antara Rp 300.000 – Rp. 499.999 sebanyak 28 orang; tingkat pendapatan Rp 500.000 – Rp 799.999 sebanyak 13 orang dan tingkat pendapatan Rp 800.000 – Rp 1.099.999 sejumlah 3 orang.

Tabel 4.4

Total Pengalaman Kerja
Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang

Total Pengalaman Kerja	Jumlah
< 1 th - < 2 th	78
2 th - < 5 th	28
5 th - < 10 th	12
10 th - < 15 th	2
Jumlah	120

Sumber : Data Primer yang Diolah

Tabel 4.4 menunjukkan total pengalaman kerja tenaga penjualan PT Columbia Semarang. Untuk tenaga penjualan yang mempunyai total pengalaman kerja kurang dari 1 tahun hingga kurang dari 2 tahun sebanyak 78 orang, total pengalaman kerja 2 tahun hingga kurang dari 5 tahun sebanyak 28 orang, antara 5 tahun hingga kurang dari 10 th sejumlah 12 orang dan total pengalaman kerja antara 10 tahun hingga kurang dari 15 tahun sejumlah 2 orang.

Tabel 4.5

Usia Saat Ini Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang

Usia Saat Ini	Jumlah
Kurang dari 25 th	79
26 th – 35 th	38
36 th – 45 th	3
Jumlah	120

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel 4.5 diperoleh data bahwa sebagian besar usia responden adalah kurang dari 25 tahun yaitu sebanyak 79 responden. Untuk usia responden antara

26 tahun hingga 35 tahun diperoleh data sebanyak 38 orang dan 3 orang responden berusia antara 36 tahun hingga 45 tahun.

Tabel 4.6

Jenis Kelamin Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki – Laki	73
Perempuan	43
Jumlah	120

Sumber : Data Primer yang Diolah

Dari tabel 4.6 diperoleh data bahwa jenis kelamin responden sebagian besar adalah laki –laki yaitu sebanyak 73 orang, sedangkan perempuan sebanyak 43 orang.

Tabel 4.7

Status Tenaga Penjualan PT Columbia Semarang

Status	Jumlah
Menikah	44
Single	76
Jumlah	120

Sumber : Data Primer yang Diolah

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa status responden yang sudah menikah sebanyak 44 orang, sedangkan single sejumlah 76 orang.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Metode Structural Equation Model (SEM) terdiri dari 7 tahap :

1. Pengembangan Model yang berdasar teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada gambar 2.2 di Bab II. Model tersebut menggunakan 23 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan, sesuai penjelasan pada tabel 2.1 Bab II.

2. Pengembangan Path Diagram (Diagram Alur)

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varian atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 responden tenaga penjualan PT Columbia Semarang. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan Maximum Likelihood Estimation.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala – gejala problem identifikasi antara lain :

- a. Standard error pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- b. Munculnya angka – angka aneh seperti varians error yang negatif.

- c. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi (> 0.9)
6. Evaluasi kriteria goodness of fit
Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria goodness of fit yang telah diuraikan pada bab III.
7. Interpretasi dan modifikasi model
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

4.3.1 Analisis Faktor Konfirmatory (Confirmatory Factor Analysis)

4.3.1.1 Analisis Faktor Konfirmatory 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatory 1 meliputi dimensi – dimensi upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan dan kepercayaan pada manajer. Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing – masing dimensi memiliki nilai standardized estimate yang signifikan dengan nilai critical ratio (CR) ≥ 2 , sehingga semua indikator dapat diterima.

4.3.1.2 Analisis Faktor Konfirmatory 2

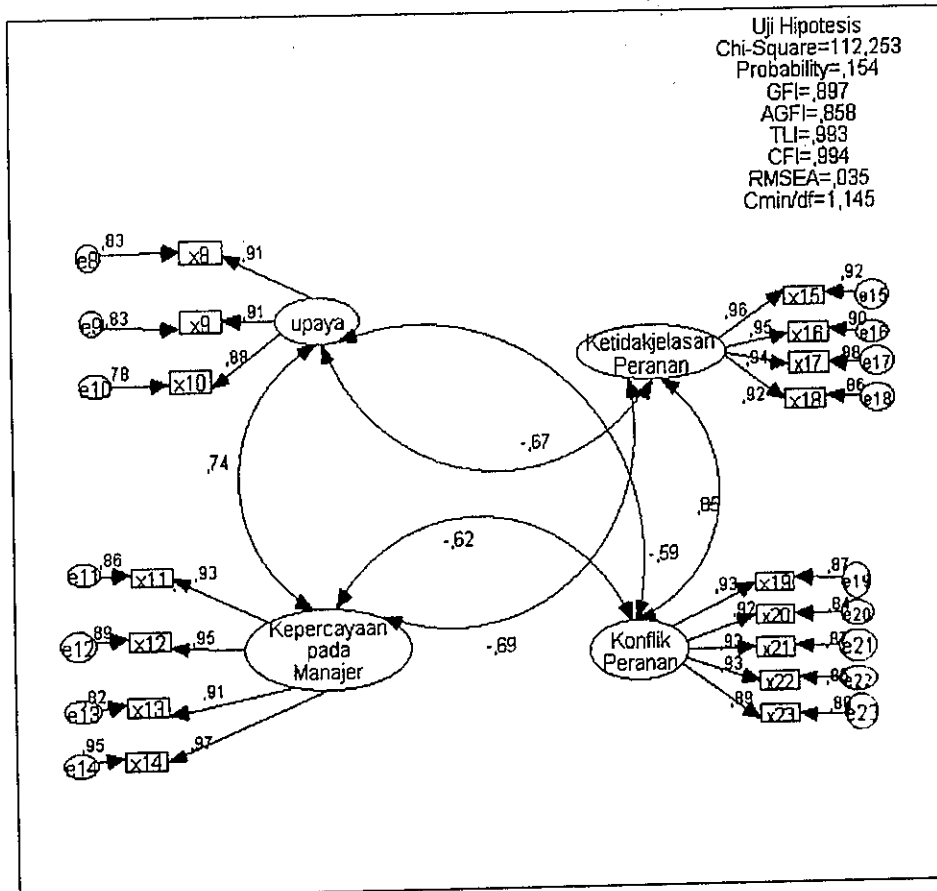
Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatory 2 adalah pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten / konstruk laten dalam model penelitian yaitu kinerja tenaga penjualan dan kepuasan kerja tenaga penjualan pada PT Columbia Semarang.

Uni dimensionalitas dari dimensi – dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatory seperti pada gambar 4.3. Dari hasil analisis konfirmatory (tabel

4.10) terlihat bahwa setiap indikator – indikator dari dimensi sudah memiliki nilai standardized estimate yang diterima secara signifikan dengan nilai CR ≥ 2.00 .

Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

Gambar 4.2 Analisis Konfirmatory Upaya, Kepercayaan pada Manajer, Konflik Peranan dan Ketidajelasan Peranan



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

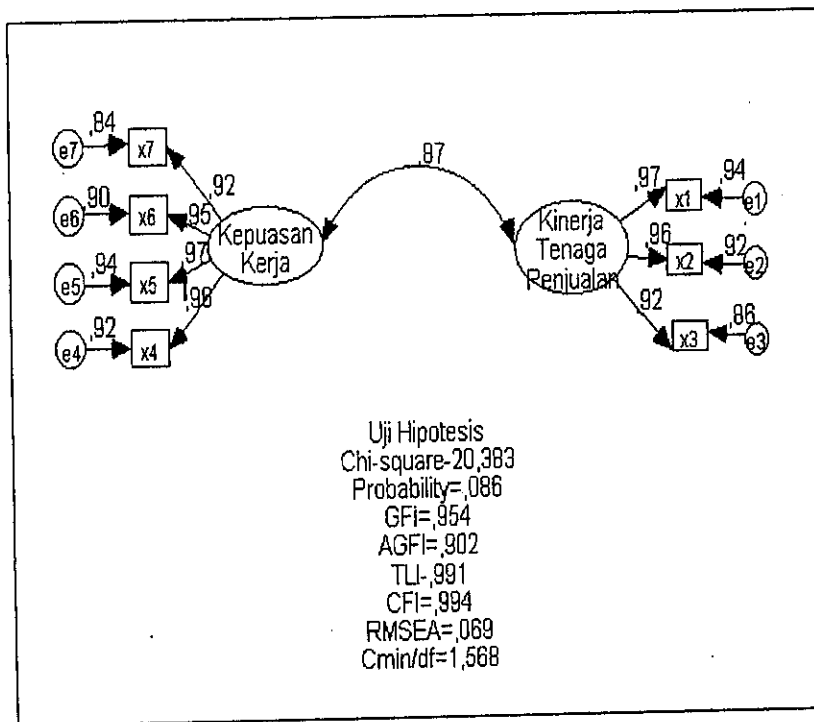
Tabel 4.9 Standarized Regression Weight Upaya, Ketidakjelasan Peranan, Konflik Peranan dan Kepercayaan Pada Manajer

			Stand.estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
x8	←	Upaya	0,914	1,000			
x9	←	Upaya	0,912	0,913	0,059	15,351	0,000
x10	←	Upaya	0,876	0,850	0,060	14,252	0,000
x18	←	Ketidakjelasan_Peranan	0,925	1,000			
x17	←	Ketidakjelasan_Peranan	0,939	0,978	0,050	19,441	0,000
x16	←	Ketidakjelasan_Peranan	0,948	1,026	0,051	20,070	0,000
x15	←	Ketidakjelasan_Peranan	0,962	1,090	0,051	21,400	0,000
x23	←	Konflik_Peranan	0,892	1,000			
x22	←	Konflik_Peranan	0,928	1,094	0,066	16,594	0,000
x21	←	Konflik_Peranan	0,930	0,987	0,060	16,512	0,000
x20	←	Konflik_Peranan	0,917	1,075	0,068	15,855	0,000
x19	←	Konflik_Peranan	0,934	1,059	0,063	16,707	0,000
x14	←	Kepercayaan_Pada_Manajer	0,972	1,000			
x13	←	Kepercayaan_Pada_Manajer	0,907	0,912	0,045	20,188	0,000
x12	←	Kepercayaan_Pada_Manajer	0,946	0,919	0,037	25,018	0,000
x11	←	Kepercayaan_Pada_Manajer	0,924	0,856	0,039	22,121	0,000

Standardized Regression Weights

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Gambar. 4.3 Analisis Konfirmatory Kepuasan Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 4.10
Regression Weight untuk Kinerja dan Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan

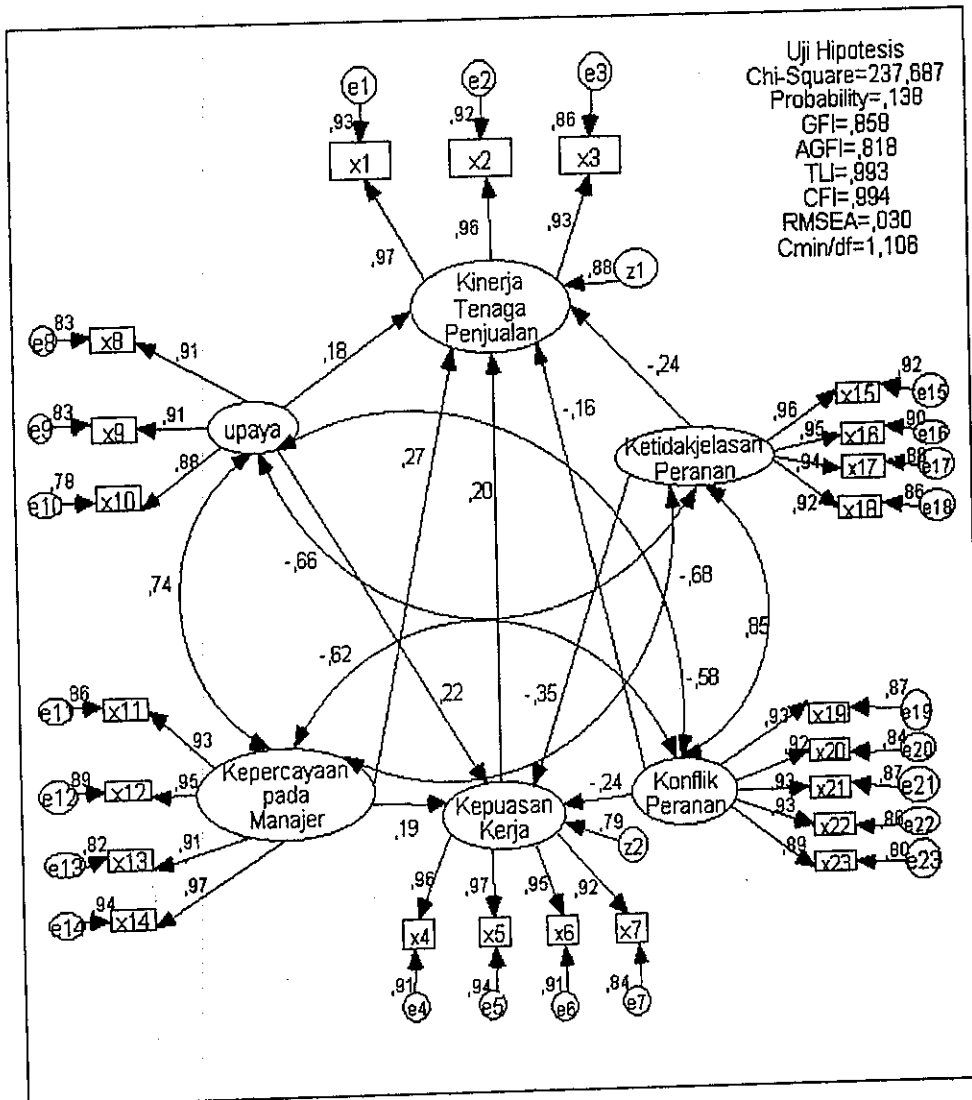
Regression Weights	Stand.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
x1 ← Kinerja_Tenaga_Penjualan	0,968	1,000			
x2 ← Kinerja_Tenaga_Penjualan	0,958	1,020	0,039	25,943	0,000
x3 ← Kinerja_Tenaga_Penjualan	0,925	0,948	0,044	21,677	0,000
x4 ← Kepuasan_Kerja	0,957	1,000			
x5 ← Kepuasan_Kerja	0,969	1,004	0,037	26,964	0,000
x6 ← Kepuasan_Kerja	0,950	0,970	0,041	23,827	0,000
x7 ← Kepuasan_Kerja	0,917	0,937	0,046	20,205	0,000

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

4.3.2 Structural Equation Model (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatory 1 dan analisis faktor konfirmatory 2, maka masing – masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten. Dengan demikian full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahan dapat dilihat pada Gambar 4.4 dan tabel 4.11.

Gambar 4.4 Structural Equation Model Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Keuasan Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 4.11 Standarized Regression Weight Structural Equation Model

		Stand.estim.	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan_Kerja <--	Kepercayaan_Pada_Manajer	0,187	0,203	0,085	2,375	0,018
Kepuasan_Kerja <--	Upaya	0,224	0,275	0,098	2,810	0,005
Kepuasan_Kerja <--	Konflik_Peranan	-0,241	-0,253	0,101	-2,501	0,012
Kepuasan_Kerja <--	Ketidajelasan_Peranan	-0,352	-0,338	0,103	-3,269	0,001
Kinerja_Tenaga_ <--	Kepercayaan_Pada_Manajer	0,274	0,301	0,072	4,155	0,000
Kinerja_Tenaga_ <--	Upaya	0,177	0,220	0,085	2,593	0,010
Kinerja_Tenaga_ <--	Konflik_Peranan	-0,164	-0,175	0,086	-2,032	0,042
Kinerja_Tenaga_ <--	Ketidajelasan_Peranan	-0,241	-0,233	0,090	-2,600	0,009
Kinerja_Tenaga_ <--	Kepuasan_Kerja	0,203	0,205	0,088	2,327	0,020
x8 <--	Upaya	0,909	1,000			
x9 <--	Upaya	0,911	0,917	0,059	15,455	0,000
x10 <--	Upaya	0,883	0,860	0,060	14,421	0,000
x1 <--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0,966	1,000			
x2 <--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0,957	1,021	0,039	26,023	0,000
x3 <--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0,928	0,953	0,043	22,042	0,000
x4 <--	Kepuasan_Kerja	0,956	1,000			
x5 <--	Kepuasan_Kerja	0,969	1,004	0,038	26,749	0,000
x6 <--	Kepuasan_Kerja	0,953	0,973	0,040	24,062	0,000
x7 <--	Kepuasan_Kerja	0,916	0,936	0,047	20,065	0,000
x18 <--	Ketidajelasan_Peranan	0,925	1,000			
x17 <--	Ketidajelasan_Peranan	0,940	0,980	0,050	19,495	0,000
x16 <--	Ketidajelasan_Peranan	0,949	1,027	0,051	20,109	0,000
x15 <--	Ketidajelasan_Peranan	0,960	1,089	0,051	21,270	0,000
x23 <--	Konflik_Peranan	0,893	1,000			
x22 <--	Konflik_Peranan	0,927	1,092	0,066	16,560	0,000
x21 <--	Konflik_Peranan	0,931	0,986	0,060	16,549	0,000
x20 <--	Konflik_Peranan	0,917	1,075	0,068	15,882	0,000
x19 <--	Konflik_Peranan	0,934	1,060	0,063	16,780	0,000
x14 <--	Kepercayaan_Pada_Manajer	0,971	1,000			
x13 <--	Kepercayaan_Pada_Manajer	0,908	0,915	0,045	20,223	0,000
x12 <--	Kepercayaan_Pada_Manajer	0,945	0,920	0,037	24,808	0,000
x11 <--	Kepercayaan_Pada_Manajer	0,926	0,860	0,039	22,255	0,000

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Dari hasil komputasi AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks – indeks goodness of fit sebagai berikut (tabel 4.12) :

Tabel 4.12
Evaluasi Kriteria Goodness – of – fit Indices

Kriteria	Hasil Model ini	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi – Square X2 (CMIN)	237.687	Kecil	
Probability (P)	0.138	≥ 0.05	Baik
X2 Relatif (CMIN/DF)	1.106	≤ 2.0	Baik
GFI	0.858	≥ 0.90	Marginal
AGFI	0.818	≥ 0.90	Marginal
TLI	0.993	≥ 0.95	Baik
CFI	0.994	≥ 0.95	Baik
RMSEA	0.030	≤ 0.08	Baik

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa semua kriteria yang digunakan memiliki nilai yang baik, maka model dapat diterima. Jadi dapat dikatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi – dimensi faktor serta hubungan - hubungan kausalitas antar faktor.

4.3.3 Evaluasi Normalitas Data

Dari penilaian atas normalitas data pada tabel 4.13, dengan menggunakan critical ratio sebesar ± 2.58 , pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) dapat

disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

Tabel 4.13 Normalitas Data

Assessment of normality			skew	c.r.	kurtosis	c.r.
	min	max				
x11	1,000	10,000	0,058	0,261	-0,557	-1,245
x12	1,000	10,000	-0,016	-0,072	-0,421	-0,942
x13	1,000	10,000	-0,018	-0,081	-0,850	-1,901
x14	1,000	10,000	-0,104	-0,463	-0,710	-1,588
x19	1,000	10,000	-0,166	-0,743	-1,245	-1,783
x20	1,000	10,000	-0,105	-0,470	-1,237	-1,767
x21	1,000	10,000	0,052	0,234	-1,099	-2,457
x22	1,000	10,000	-0,042	-0,189	-1,178	-0,633
x23	1,000	10,000	0,025	0,112	-1,159	-1,592
x15	1,000	10,000	-0,022	-0,100	-1,453	-1,248
x16	1,000	10,000	0,024	0,106	-1,292	-1,889
x17	1,000	10,000	-0,078	-0,348	-1,328	-1,970
x18	1,000	10,000	-0,048	-0,213	-1,351	-1,020
x7	1,000	10,000	-0,016	-0,072	-0,922	-2,061
x6	1,000	10,000	-0,015	-0,068	-1,037	-2,320
x5	1,000	10,000	0,157	0,701	-1,008	-2,255
x4	1,000	10,000	-0,010	-0,047	-0,932	-2,084
x3	1,000	10,000	-0,041	-0,182	-0,868	-1,940
x2	1,000	10,000	-0,092	-0,409	-0,995	-2,225
x1	1,000	10,000	0,016	0,073	-1,037	-2,319
x10	1,000	10,000	-0,075	-0,336	-0,020	-0,045
x9	1,000	10,000	-0,152	-0,681	-0,232	-0,519
x8	1,000	10,000	-0,012	-0,053	-0,450	-1,007
Multivariate					68,011	10,985

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

4.3.4 Evaluasi Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karekteristik yang unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair et al, 1995)

4.3.4.1 Univariate Outliers

Univariate outliers dapat diuji dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau Z score yang memiliki nilai rata-rata nol dan standard deviasi sebesar 1.00 (Hair et al, 1995). Observasi atau data yang mempunyai Z score > 3.00 akan dikategorikan sebagai outliers. Hasil pengujian outliers pada tabel 4.14 Descriptive Statistics menunjukkan tidak adanya univariate outliers.

Tabel 4.14 Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-1,67413	1,64341	5,533768E-16	1,0000000
Zscore(X2)	120	-1,70722	1,51058	8,170548E-16	1,0000000
Zscore(X3)	120	-1,73668	1,60666	-5,8026500E-16	1,0000000
Zscore(X4)	120	-1,68816	1,62677	7,517858E-16	1,0000000
Zscore(X5)	120	-1,65370	1,69086	6,047680E-16	1,0000000
Zscore(X6)	120	-1,72143	1,67117	1,006140E-16	1,0000000
Zscore(X7)	120	-1,61649	1,77343	2,099015E-16	1,0000000
Zscore(X8)	120	-1,92026	1,94892	-1,2221127E-15	1,0000000
Zscore(X9)	120	-2,16181	2,06782	-2,7842312E-16	1,0000000
Zscore(X10)	120	-2,18228	2,18228	-9,0292357E-16	1,0000000
Zscore(X11)	120	-1,97804	2,08334	-9,6797570E-16	1,0000000
Zscore(X12)	120	-1,84956	2,02161	-6,6960326E-16	1,0000000
Zscore(X13)	120	-1,81313	1,93100	3,417405E-16	1,0000000
Zscore(X14)	120	-1,72443	1,93448	1,665335E-16	1,0000000
Zscore(X14)	120	-1,72443	1,93448	1,665335E-16	1,0000000
Zscore(X15)	120	-1,34846	1,58179	6,210310E-16	1,0000000
Zscore(X15)	120	-1,34846	1,58179	6,210310E-16	1,0000000
Zscore(X16)	120	-1,39850	1,67138	7,285839E-16	1,0000000
Zscore(X16)	120	-1,39850	1,67138	7,285839E-16	1,0000000
Zscore(X17)	120	-1,49367	1,69440	-4,1633363E-17	1,0000000
Zscore(X17)	120	-1,49367	1,69440	-4,1633363E-17	1,0000000
Zscore(X18)	120	-1,38578	1,68741	-7,2511441E-16	1,0000000
Zscore(X18)	120	-1,38578	1,68741	-7,2511441E-16	1,0000000
Zscore(X19)	120	-1,49484	1,72115	-4,3021142E-16	1,0000000
Zscore(X19)	120	-1,49484	1,72115	-4,3021142E-16	1,0000000
Zscore(X20)	120	-1,49436	1,94681	-9,4542429E-16	1,0000000

Zscore(X20)	120	-1,49436	1,94681	-9,4542429E-16	1,0000000
Zscore(X21)	120	-1,47547	1,61872	-3,6429193E-16	1,0000000
Zscore(X22)	120	-1,59789	1,65819	-1,0061396E-16	1,0000000
Zscore(X23)	120	-1,45462	1,57817	-8,0491169E-16	1,0000000
Valid N (listwise)	120				

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

4.3.4.2 Multivariate Outliers

Bila data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya outliers pada tingkat univariate, tetapi akan dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Uni mahalanobis distance tiap data dapat dihitung dan menunjukkan jarak dari rata – rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair dkk, 1995; Tabachnick dan Fidell, 1996 pada Ferdinand, AT, 2000).

Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan chi square pada derajat bebas sebesar 3 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $P < 0.001$ dan $\text{Lambda } (3; 0.001) = 16.266$ (berdasar tabel distribusi Lambda)

Jadi data yang memiliki nilai mahalanobis > 16.266 adalah multivariate outliers. Namun outliers yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data menggambarkan keadaan yang sebenarnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis (Ferdinand, A.T, 2000). Data mahalanobis distance dapat dilihat pada lampiran output.

4.3.5 Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Untuk mengetahui evaluasi multicollinearity dan singularity , maka yang perlu diamati adalah determinan matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol menunjukkan adanya multikolineritas dan singularitas sehingga data tidak dapat dipakai. (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000)

Standardized Residual Covariances		x11	x12	x13	x14	x19	x20	x21	x22	x23	x15	x16	x17	x18	x7	x6	x5	x4	x3	x2	x1	x10	x9	x8
x11	0,000	-0,048	0,081	0,008	0,421	0,500	0,456	0,319	-0,089	0,019	0,211	0,437	0,526	-0,063	-0,025	-0,152	-0,003	0,035	-0,086	0,055	-0,343	-0,331	-0,145	
x12	-0,048	0,000	0,003	0,025	0,145	0,278	0,297	0,117	-0,423	-0,058	0,116	0,346	0,387	-0,110	0,168	-0,128	0,019	0,016	-0,228	-0,128	-0,309	0,100	0,534	
x13	0,081	0,003	0,000	-0,054	-0,184	-0,119	0,021	-0,279	-0,899	-0,348	-0,042	0,134	0,204	-0,194	-0,039	-0,148	-0,028	0,234	0,256	0,191	-0,259	0,085	0,387	
x14	0,008	0,025	-0,054	0,000	-0,006	0,301	0,034	-0,275	-0,894	-0,447	-0,228	0,029	0,289	0,088	0,257	-0,080	0,080	0,019	0,006	-0,010	-0,487	0,018	0,339	
x19	0,421	0,145	-0,184	-0,006	0,000	0,160	0,035	-0,112	-0,045	-0,149	-0,011	-0,158	-0,189	0,073	-0,115	-0,034	-0,116	0,086	0,147	0,019	0,617	-0,142	-0,043	
x20	0,500	0,278	-0,119	0,301	0,160	0,000	0,137	-0,072	-0,241	-0,395	-0,043	0,129	-0,417	0,351	0,138	0,172	0,245	0,142	0,407	0,118	0,846	0,235	0,071	
x21	0,456	0,297	0,021	0,034	0,035	0,137	0,000	-0,014	-0,176	-0,126	0,019	0,018	-0,130	0,226	0,027	0,088	0,122	-0,035	0,233	0,101	0,869	0,178	0,004	
x22	0,319	0,117	-0,279	-0,275	-0,112	-0,072	-0,014	0,000	0,263	0,103	0,429	0,050	0,397	0,090	-0,192	0,052	0,165	0,019	0,045	-0,122	0,357	-0,216	-0,469	
x23	-0,089	-0,423	-0,899	-0,894	-0,045	-0,241	-0,176	0,263	0,000	0,309	0,509	0,397	0,090	-0,416	-0,510	-0,428	-0,293	-0,415	-0,557	-0,634	-0,241	-1,084	-1,136	
x15	0,019	-0,058	-0,348	-0,447	-0,149	-0,395	-0,126	0,103	0,309	0,000	-0,023	0,000	0,034	0,102	0,237	0,051	0,148	0,085	-0,406	-0,225	0,024	0,114	-0,119	
x16	0,211	0,116	-0,042	-0,228	-0,011	-0,043	0,019	0,429	0,509	-0,023	0,000	0,034	-0,081	0,081	0,029	-0,223	-0,262	-0,245	-0,088	0,047	0,061	0,256	-0,199	
x17	0,437	0,346	0,134	0,029	-0,158	0,129	0,018	0,050	0,397	-0,048	0,034	0,000	0,036	0,151	0,298	0,103	0,093	0,062	-0,100	0,152	0,034	0,124	-0,102	
x18	0,526	0,387	0,204	0,269	-0,189	-0,417	-0,130	-0,120	0,263	0,103	0,090	0,102	-0,081	0,036	0,000	0,100	0,000	-0,080	-0,100	0,064	0,253	0,430	0,508	
x7	-0,063	-0,110	-0,194	0,088	0,073	0,351	0,226	0,293	-0,192	-0,510	0,051	0,237	0,029	0,151	0,298	0,000	0,100	-0,093	0,062	-0,100	0,152	0,034	0,124	
x6	-0,025	0,168	-0,039	0,257	-0,115	0,138	0,027	-0,192	-0,510	0,051	-0,223	0,053	0,103	0,100	0,100	0,000	0,000	-0,004	0,048	0,012	0,003	0,084	-0,124	
x5	-0,152	-0,128	-0,148	-0,080	-0,034	0,172	0,088	0,052	-0,428	0,148	-0,262	-0,161	-0,047	-0,093	-0,004	0,000	0,000	0,048	0,000	0,012	0,053	-0,169	-0,339	
x4	-0,003	0,019	-0,028	0,080	-0,116	0,245	0,122	0,165	-0,293	-0,415	-0,406	-0,088	-0,043	0,153	-0,100	-0,100	0,012	-0,011	0,000	-0,011	-0,023	-0,013	-0,224	
x3	0,035	0,016	0,234	0,019	0,086	0,142	-0,035	0,019	-0,415	-0,415	-0,406	-0,088	-0,043	0,153	-0,100	0,012	0,003	0,053	-0,023	0,000	0,018	-0,134	-0,042	
x2	-0,086	-0,228	0,256	0,006	0,147	0,407	0,233	0,045	-0,557	-0,225	0,024	0,061	0,095	0,366	0,034	0,064	0,084	-0,169	-0,013	0,013	0,018	-0,025	0,018	
x1	0,055	-0,128	0,191	-0,010	0,019	0,118	0,101	-0,122	-0,634	0,024	0,114	0,256	0,578	0,151	0,124	0,253	-0,124	-0,339	-0,224	-0,134	-0,025	0,000	0,066	
x10	-0,343	-0,309	-0,259	-0,487	0,617	0,846	0,869	0,357	-0,241	0,114	0,256	0,578	0,164	0,066	-0,102	0,430	-0,156	-0,368	0,212	-0,042	0,018	0,066	0,000	
x9	-0,331	0,100	0,085	0,018	-0,142	0,235	0,178	-0,216	-1,084	-0,119	-0,199	0,164	0,066	0,056	0,011	0,508	-0,031	-0,015	0,229	0,026	-0,035	-0,015	-0,038	
x8	-0,145	0,534	0,387	0,339	-0,043	0,071	0,004	-0,469	-1,136	-0,417	-0,004	-0,076	0,056	0,011	0,508	-0,031	-0,015	0,229	0,026	-0,035	-0,015	-0,038	0,000	

Tabel 4.15 Standardized Residual Covariances

Sumber Dikembangkan untuk tesis ini

Determinan matriks kovarians sampel dalam penelitian ini adalah 2.72223+003, dan angka tersebut jauh dari nol maka tidak ada multikolinearitas atau singularitas sehingga data ini layak untuk digunakan.

4.3.6 Evaluasi Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual menunjukkan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dengan nilai residual yang ditetapkan adalah $\leq \pm 2.58$ pada tingkat signifikansi 0.01 (Hair et al, 1995)

Standard residual dalam model dapat dilihat pada tabel 4.15. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq \pm 2.58$.

4.3.7 Uji Reliability dan Variance Extract

4.3.7.1 Uji Reliability

Menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Rumus dari uji reliability menurut Hair et al (1995) sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\text{E st. loading})^2}{(\text{Est. loading})^2 + E_{ej}}$$

Keterangan :

- Standar loading diperoleh dari standarized loading untuk tiap –tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- Eej adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error didapat dari $1 - \text{realibilitas dari indikator}$. Tingkat realibilitas yang dapat diterima adalah ≥ 0.7

Uji Reliability

1.1 Hasil standar loading data

- a. Kinerja tenaga penjualan : $0.97 + 0.96 + 0.93 = 2.86$
- b. Kepuasan kerja : $0.96 + 0.97 + 0.95 + 0.92 = 3.8$
- c. Upaya : $0.91 + 0.91 + 0.88 = 2.7$
- d. Kepercayaan pada manajer : $0.93 + 0.95 + 0.91 + 0.97 = 3.76$
- e. Ketidakjelasan peranan : $0.96 + 0.95 + 0.94 + 0.92 = 3.77$
- f. Konflik peranan : $0.93 + 0.92 + 0.93 + 0.93 + 0.89 = 4.6$

1.2 Hasil measurement error data

- a. Kinerja tenaga penjualan : $(1-0.93) + (1-0.92) + (1-0.86) = 0.29$
- b. Kepuasan kerja : $(1-0.91) + (1-0.94) + (1-0.91) + (1-0.84)$
 $= 0.40$
- c. Upaya : $(1-0.83) + (1-0.83) + (1-0.78) = 0.56$
- d. Kepercayaan pada manajer : $(1-0.86) + (1-0.89) + (1-0.82) + (1-0.94)$
 $= 0.49$
- e. Ketidakjelasan peranan : $(1-0.92) + (1-0.90) + (1-0.88) + (1-0.86)$
 $= 0.44$
- f. Konflik peranan : $(1-0.87) + (1-0.84) + (1-0.87) + (1-0.86) +$
 $(1-0.80) = 0.76$

1.3 Perhitungan Realitas Data.

- a. Kinerja tenaga penjualan : $\frac{(2.86)^2}{(2.86)^2 + 0.29} = 0.966$

$$\begin{aligned}
 \text{b. Kepuasan kerja} & : \frac{(3.8)^2}{(3.8)^2 + 0.40} = 0.973 \\
 \text{c. Upaya} & : \frac{(2.7)^2}{(2.7)^2 + 0.56} = 0.929 \\
 \text{d. Kepercayaan pada manajer} & : \frac{(3.76)^2}{(3.76)^2 + 0.49} = 0.966 \\
 \text{e. Ketidakjelasan peranan} & : \frac{(3.77)^2}{(3.77)^2 + 0.44} = 0.970 \\
 \text{f. Konflik peranan} & : \frac{(4.6)^2}{(4.6)^2 + 0.76} = 0.965
 \end{aligned}$$

4.3.7.2. Variance Extract

Menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah ≥ 0.50 . Rumus dari variance extract menurut Ferdinand, A.T, 2000 adalah :

$$VA = \frac{\sum \text{st loading}^2}{\sum \text{st loading}^2 + E_{ej}}$$

Keterangan : - st. loading diperoleh langsung dari standardized loading tiap indikator, diambil dari perhitungan komputer.
 - E_{ej} adalah measurement error dari tiap indikator.

2.1 Hasil Square Standarized Loading Data

$$\begin{aligned}
 \text{a. Kinerja tenaga penjualan} & : 0.97^2 + 0.96^2 + 0.93^2 = 2.7274 \\
 \text{b. Kepuasan kerja} & : 0.96^2 + 0.97^2 + 0.95^2 + 0.92^2 = 3.6114 \\
 \text{c. Upaya} & : 0.91^2 + 0.91^2 + 0.88^2 = 2.4306 \\
 \text{d. Kepercayaan pada manajer} & : 0.93^2 + 0.95^2 + 0.91^2 + 0.97^2 = 3.5364 \\
 \text{e. Ketidakjelasan peranan} & : 0.96^2 + 0.95^2 + 0.94^2 + 0.92^2 = 3.5541 \\
 \text{f. Konflik peranan} & : 0.93^2 + 0.92^2 + 0.93^2 + 0.93^2 + 0.89^2 \\
 & = 4.2332
 \end{aligned}$$

2.2 Perhitungan Variance Extract Data :

- a. Kinerja tenaga penjualan : $\frac{2.7274}{2.7274 + 0.29} = 0.904$
- b. Kepuasan kerja : $\frac{3.6114}{3.6114 + 0.40} = 0.900$
- c. Upaya : $\frac{2.4306}{2.4306 + 0.56} = 0.813$
- d. Kepercayaan pada manajer : $\frac{3.5364}{3.5364 + 0.49} = 0.857$
- e. Ketidakjelasan peranan : $\frac{3.5541}{3.5541 + 0.44} = 0.890$
- f. Konflik peranan : $\frac{4.2332}{4.2332 + 0.76} = 0.848$

Tabel 4.16

Hasil Perhitungan Reliability dan Variance Extract

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kinerja tenaga penjualan	0.97	0.904
Kepuasan kerja	0.97	0.90
Upaya	0.93	0.81
Kepercayaan pada manajer	0.97	0.86
Ketidakjelasan peranan	0.97	0.89
Konflik peranan	0.97	0.85

4.4 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan analisis faktor konfirmatory dan SEM, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria

goodness of fit : chi-square = 237,687, Probability = 0,138, CMIN/DF = 1,106, GFI = 0,858, TLI = 0,993, CFI = 0,994 dan RMSEA = 0,030.

Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian kepada 9 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti tabel 4.17.

4.4.1 Pengujian Hipotesis 1

H1 : Jika semakin banyak upaya penjualan yang dilakukan, maka semakin besar kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.

Upaya merupakan jumlah waktu dan tenaga yang dikeluarkan oleh tenaga penjualan. Upaya dibentuk oleh indikator – indikator tugas penjualan, jumlah jam kerja, dan jumlah kunjungan yang dilakukan oleh tenaga penjualan PT Columbia Semarang.

Sedangkan kepuasan kerja adalah kesenangan tenaga penjualan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator – indikator kepuasan keseluruhan dari tenaga penjualan, kesenangan kerja, pertimbangan terhadap waktu kunjung dan apakah tenaga penjualan akan direkomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja.

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa upaya mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebab nilai Critical Ratio (CR) = 2,810 pada taraf signifikansi 0.01 pada masing - masing indikatornya. Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

4.4.2 Pengujian Hipotesis 2

H2 : Jika semakin banyak upaya penjualan yang dapat dilakukan oleh tenaga penjualan, maka semakin besar kinerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.

Seperti disebutkan sebelumnya, upaya merupakan jumlah waktu dan tenaga yang dikeluarkan oleh tenaga penjualan dan upaya dibentuk oleh tiga indikator pada penelitian ini. Sedangkan kinerja tenaga penjualan adalah hasil penjualan yang dapat diraih oleh tenaga penjualan. Kinerja dibentuk oleh indikator - indikator keefektifan dari tenaga penjualan, kinerja keseluruhan dari tenaga penjualan dan perbandingan kinerja tenaga penjualan dengan tenaga penjualan yang lain.

Parameter estimasi yang diperoleh antara upaya penjualan dan kinerja tenaga penjualan pada PT Columbia Semarang diperoleh hasil yang signifikan, yaitu mempunyai nilai Critical Ratio (CR) = 2,593 dengan taraf signifikansi 0.01 pada masing – masing indikatornya. Jadi hipotesis 2 dapat diterima.

4.4.3 Pengujian Hipotesis 3

H3 : Semakin besar ketidakjelasan peranan, maka semakin sedikit kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.

Ketidajelasan peranan merupakan peranan dimana seseorang tidak jelas dengan peranan yang diharapkan dari seseorang. Ketidajelasan peranan dibentuk oleh indikator – indikator supervisor tidak menyediakan instruksi yang jelas,

kesulitan dalam komunikasi, hanya ada sedikit kerjasama antar departemen dalam organisasi dan perusahaan menyediakan sedikit perlengkapan.

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa ketidakjelasan peranan mempunyai hubungan negatif terhadap kepuasan kerja sebab nilai Critical Ratio nya $-3,269$ dengan taraf signifikansi 0.01 . Jadi hipotesis 3 dapat dibuktikan.

4.4.4 Pengujian Hipotesis 4

H4 : Semakin besar konflik peranan, maka semakin sedikit kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.

Konflik peranan merupakan tingkatan dimana peran yang diharapkan tidak sesuai dengan kenyataan. Konflik peranan dibentuk oleh indikator – indikator kelebihan beban kerja, tidak ada orang yang cocok untuk pekerjaan ini, konflik sedang terjadi, terlalu banyak pertemuan/meeting, dan kesulitan dalam menentukan standar kinerja.

Parameter estimasi yang diperoleh antara konflik peranan dan kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan PT Columbia Semarang, mempunyai nilai Critical Ratio = $-2,501$ pada tingkat signifikansi 0.01 . Jadi H4 dapat diterima.

4.4.5 Pengujian Hipotesis 5

H5 : Semakin besar ketidakjelasan peranan, maka semakin sedikit kinerja penjualan yang dapat diraih tenaga penjualan.

Parameter estimasi yang diperoleh antara ketidakjelasan peranan dengan kinerja tenaga penjualan mempunyai nilai Critical Ratio = -2,600 pada tingkat signifikansi 0.01. Jadi H5 dapat diterima.

4.4.6 Pengujian Hipotesis 6

H6 : *Semakin besar konflik peranan, maka semakin sedikit kinerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.*

Parameter estimasi yang diperoleh antara konflik peranan dengan kinerja tenaga penjualan mempunyai nilai Critical Ratio = -2,032 pada tingkat signifikansi 0.01. Jadi H6 dapat diterima.

4.4.7 Pengujian Hipotesis 7

H7 : *Semakin besar kepercayaan yang diperoleh tenaga penjualan dari manajer penjualannya, maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.*

Kepercayaan pada manajer penjualan merupakan kemauan untuk bergantung pada pasangannya dimana satu sama lain saling percaya. Kepercayaan pada manajer dibentuk oleh indikator – indikator rasa percaya akan keadilan manajer, rasa loyal yang kuat terhadap manajer, manajer tidak pernah ambil keuntungan dari kesusahan orang lain, dan rasa setia terhadap integritas manajer.

Parameter estimasi yang diperoleh antara atribut kepercayaan pada manajer penjualan dan kepuasan kerja tenaga penjualan diperoleh hasil yang signifikan, yaitu mempunyai nilai Critical Ratio = 2,375 pada taraf signifikansi 0.01 untuk masing – masing indikator sehingga H7 dapat diterima.

4.4.8 Pengujian Hipotesis 8

H8 : Semakin besar kepercayaan yang diperoleh tenaga penjualan dari Manajer penjualannya, maka semakin tinggi pula kinerja dari tenaga penjualan.

Parameter estimasi yang diperoleh antara atribut kepercayaan pada manajer penjualan dan kinerja tenaga penjualan diperoleh hasil yang signifikan, yaitu mempunyai nilai Critical Ratio = 4,155 pada taraf signifikansi 0.01 untuk masing – masing indikator sehingga H8 dapat diterima.

4.4.9 Pengujian Hipotesis 9

H9 : Jika semakin besar kepuasan kerja dari tenaga penjualan maka semakin besar pula kinerja dari tenaga penjualan.

Parameter estimasi yang didapat antara atribut kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan diperoleh hasil yang signifikan, yaitu mempunyai nilai Critical Ratio = 2,327 pada taraf signifikansi 0.01 untuk masing – masing indikatornya sehingga H9 dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis – hipotesis dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut ini :

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1 : Jika semakin banyak upaya penjualan yang dilakukan, maka semakin besar kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.	Diterima
H2 : Jika semakin banyak upaya penjualan yang dilakukan, maka semakin besar kinerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan	Diterima
H3 : Semakin besar ketidakjelasan peranan, maka semakin sedikit kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.	Diterima
H4 : Semakin besar konflik peranan, maka semakin sedikit kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.	Diterima
H5 : Semakin besar ketidakjelasan peranan, maka semakin sedikit kinerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.	Diterima
H6 : Semakin besar konflik peranan, maka semakin sedikit kinerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.	Diterima
H7 : Semakin besar kepercayaan yang diperoleh tenaga penjualan dari manajer penjualan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.	Diterima
H8 : Semakin besar kepercayaan yang diperoleh tenaga penjualan dari manajer penjualan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan	Diterima
H9 : Semakin besar kepuasan kerja dari tenaga penjualan, maka semakin besar pula kinerja dari tenaga penjualan.	Diterima

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

4.5 Kesimpulan

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian pada 9 hipotesis penelitian sesuai dengan model teoritis yang diuraikan pada bab II. Hasil analisis yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria goodness of fit dan mendapatkan hasil yang baik.

Kemudian uraian untuk kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis – hipotesis tersebut akan dijelaskan pada bab V.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Pada bab I telah diuraikan mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan pada PT Columbia Semarang. Instrumen kepuasan kerja meliputi upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan dan kepercayaan pada manajer penjualan. Sedangkan instrumen kinerja tenaga penjualan meliputi upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan, kepercayaan pada manajer penjualan, dan kepuasan kerja. Pada penelitian sebelumnya instrumen – instrumen tersebut masih digunakan secara terpisah, oleh karena itu penelitian ini memakai instrumen – instrumen yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan secara bersama – sama.

Dalam rangka untuk menguji permasalahan yang diajukan pada bab I maka pada bab II diuraikan telaah pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dengan berdasarkan telaah pustaka, dikembangkan 9 dasar teori yang sudah disesuaikan dengan kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan yaitu teori mengenai hubungan antara upaya tenaga penjualan dengan kepuasan kerja (hipotesis 1), teori mengenai hubungan antara upaya tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan (hipotesis 2). Teori mengenai hubungan antara ketidakjelasan peranan dengan kepuasan kerja tenaga penjualan (hipotesis 3), teori mengenai hubungan antara konflik peranan dengan kepuasan kerja (hipotesis 4).

Teori mengenai hubungan antara ketidakjelasan peranan dengan kinerja tenaga penjualan (hipotesis 5), dan teori mengenai hubungan antara konflik peranan dengan kinerja tenaga penjualan (hipotesis 6). Teori mengenai hubungan antara kepercayaan pada manajer penjualan dengan kepuasan kerja (hipotesis 7) dan teori mengenai hubungan antara kepercayaan pada manajer penjualan dengan kinerja tenaga penjualan (hipotesis 8) serta teori mengenai hubungan antara kepuasan kerja tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan (hipotesis 9).

Dalam rangka menguji hipotesis – hipotesis di bab II secara empiris maka pada bab III diuraikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan dari PT Columbia Semarang.

Dalam bab IV diuraikan tentang analisis data yang memuat data deskriptif responden yaitu 120 responden. Tabel 4.1 mengenai lama bekerja responden bekerja pada PT Columbia Semarang, tabel 4.2 mengenai tingkat pendidikan responden, tabel 4.3 mengenai tingkat pendapatan responden selama satu bulan, tabel 4.4 mengenai total pengalaman kerja responden, tabel 4.5 mengenai usia responden saat ini, tabel 4.6 mengenai jenis kelamin responden, dan tabel 4.7 mengenai status responden.

Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji 9 hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi – asumsi telah dipenuhi yaitu normalitas dan standarized Residual Covarians $\leq + 2.58$. Sementara nilai determinant of covariance matrixnya 2.7223+003.

Model pengukuran eksogenous yaitu dimensi upaya, ketidakjelasan peranan, konflik peranan dan kepercayaan pada manajer. Serta model eksogenous untuk dimensi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan telah diuji dengan analisis konfirmatory. Kedua model pengukuran tersebut dianalisis dengan SEM (Structural Equation Modelling) sebagai model keseluruhan (full model). Full model terdiri dari 23 observed variabel atau indikator dari 6 laten variabel untuk model pengujian hubungan antara faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan telah memenuhi kriteria Goodness of fit yaitu Chi-Square = 237,687; probabilitas = 0,138; CMIN/ DF = 1,106; GFI = 0,858; AGFI = 0,818; TLI = 0,993; CFI = 0,994; dan RMSEA = 0,030. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa 9 hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan.

5.2 Kesimpulan Hipotesis Penelitian

5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1

Atribut upaya dibentuk oleh indikator - indikator tugas penjualan, jumlah jam kerja dan jumlah kunjungan yang dilakukan oleh tenaga penjualan PT Columbia Semarang.

Pada penelitian ini, upaya penjualan merupakan atribut yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan. Jadi semakin banyak upaya yang dilakukan oleh tenaga penjualan maka semakin besar kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan PT Columbia Semarang.

Upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan penilaian seseorang terhadap tujuan, hasil, perasaan senang dan pengalaman yang diperoleh akan meningkatkan kepuasan kerja. (Brown dan Peterson, 1994, p. 78).

5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Atribut upaya dibentuk oleh indikator - indikator tugas penjualan, jumlah jam kerja dan jumlah kunjungan yang dilakukan oleh tenaga penjualan PT Columbia Semarang.

Pada penelitian ini, upaya penjualan merupakan atribut yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Jadi semakin banyak upaya yang dilakukan oleh tenaga penjualan maka semakin besar kinerja tenaga penjualan PT Columbia Semarang.

Brown dan Peterson (1994, p. 78) menyatakan bahwa kontes, pemberian hadiah, dan upaya termasuk di dalamnya jumlah jam kerja, jumlah kunjungan dan tugas penjualan adalah sesuatu yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja penjualan.

Upaya yang sungguh - sungguh oleh tenaga penjualan akan menghasilkan sesuatu yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan secara simultan. (Brown, Cron, Slocum, Jr. 1997).

5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3

Atribut ketidakjelasan peranan dibentuk oleh indikator - indikator supervisor tidak menyediakan instruksi yang jelas, kesulitan dalam komunikasi,

hanya ada sedikit kerjasama antar departemen dalam organisasi dan perusahaan menyediakan sedikit perlengkapan.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ketidakjelasan peranan mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan. Jadi semakin besar ketidakjelasan peranan, maka semakin sedikit kepuasan kerja yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Babakus dkk (1999, p. 61) juga menyatakan bahwa ada pengaruh negatif antara ketidakjelasan peranan dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Singh dan Rhoads (1991, p. 335) dengan memakai 26 item skala multidimensi untuk menjelaskan hubungan antara ketidakjelasan peranan dengan kepuasan kerja, antara lain : upah, kebijakan, penilaian kembali, atasan, rekan kerja, konsumen, dan keluarga. Hubungan ini menunjukkan korelasi negatif yang signifikan.

5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4

Konflik peranan dibentuk oleh indikator – indikator kelebihan beban kerja, tidak ada orang yang cocok untuk pekerjaan ini, konflik sering terjadi, terlalu banyak pertemuan, dan kesulitan dalam menentukan standar kinerja.

Pada penelitian ini konflik peranan merupakan atribut yang mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja tenaga penjualan. Jadi semakin banyak konflik peranan yang terjadi maka semakin sedikit kepuasan kerja yang diperoleh.

Bahwa ada pengaruh negatif antara konflik peranan dan kepuasan kerja juga dinyatakan oleh Babakus dkk (1999, p. 61). Brown dan Peterson (1993, p.

65) pada penelitiannya menemukan hubungan negatif yang signifikan antara konflik peranan terhadap kepuasan kerja tenaga penjualan.

5.2.5 Kesimpulan Hipotesis 5

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ketidakjelasan peranan mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjualan. Jadi semakin sedikit ketidakjelasan peranan maka semakin besar kinerja penjualan yang dapat diraih oleh tenaga penjualan.

Jackson dan Schuler (1985) pada Singh dan Rhoads (1991, p. 335) menyatakan bahwa ketidakjelasan peranan menyebabkan upaya menjadi tidak efisien, salah arah dan tidak menyenangkan. Hubungan negatif yang signifikan antara ketidakjelasan peranan dan kinerja tenaga penjualan juga dinyatakan oleh Brown dan Peterson (1993, p. 65), Babakus dkk (1999, p. 62). Ketidakjelasan peranan dapat menurunkan kinerja tenaga penjualan dinyatakan pula oleh Franke, Behrman dan Perreault pada Shepperd dan Fine (1994, p. 60).

5.2.6 Kesimpulan Hipotesis 6

Pada penelitian ini konflik peranan merupakan atribut yang mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjualan. Jadi semakin banyak konflik peranan yang terjadi maka semakin sedikit kinerja tenaga penjualan yang dapat diraih tenaga penjualan.

Menurut Dubinsky dan Mattson (1979) pada Nygaard dan Dahlstrom (2002, p. 63), konflik peranan berhubungan negatif dengan kinerja. Yammarino

dan Dubinsky (1990) menyatakan bahwa konflik peranan berhubungan negatif dengan kinerja tenaga penjualan. Konflik biasanya berhubungan dengan tugas dan kewajiban dari tenaga penjualan dengan partner kerja baru. Konflik peranan berhubungan dengan tidak tersedianya informasi mengenai standar nilai, waktu, sumber daya, atau kemampuan dan berbagai input organisasional. (Nygaard dan Dahlstrom, 2002, p. 61)

5.2.7 Kesimpulan Hipotesis 7

Kepercayaan yang diperoleh tenaga penjualan dari manajer penjualannya dibentuk oleh indikator – indikator rasa percaya akan keadilan manajer, rasa loyal yang kuat terhadap manajer, manajer tidak pernah ambil keuntungan dari kesusahan orang lain dan rasa setia terhadap integritas manajer.

Pada penelitian ini, kepercayaan pada manajer mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Jadi semakin besar kepercayaan yang diperoleh tenaga penjualan dari manajer penjualannya, maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

Rich (1997, p. 322) menyatakan bahwa tenaga penjualan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka bila mereka mendapat kejujuran, kompeten dan kenyataan dari manajer penjualan yang dapat dipercaya.

5.2.8 Kesimpulan Hipotesis 8

Pada penelitian ini, kepercayaan pada manajer mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Jadi semakin besar kepercayaan yang diperoleh

tenaga penjualan dari manajer penjualannya, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Pemimpin harus dapat dipercaya dan dilihat sebagai seseorang yang mempunyai integritas. Tanpa pencapaian atribut ini, pemimpin tidak akan dapat memperoleh kesetiaan. Tanpa kesetiaan dan komitmen, orang hanya akan bekerja berdasar kebutuhan. Bryman (1992, p. 175-176). Penelitian yang dilakukan oleh Rich (1997, p. 322) juga menyatakan bahwa kepercayaan pada manajer akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan secara keseluruhan.

5.2.9 Kesimpulan Hipotesis 9

Kepuasan kerja dibentuk oleh indikator – indikator kepuasan keseluruhan dari tenaga penjualan, pertimbangan waktu kunjung dan apakah tenaga penjualan akan direkomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja.

Sedangkan kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator - indikator keefektifan dari tenaga penjualan, kinerja keseluruhan dari tenaga penjualan, dan perbandingan kinerja tenaga penjualan dengan tenaga penjualan yang lain.

Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja tenaga penjualan secara positif, artinya jika semakin besar kepuasan kerja yang dicapai oleh tenaga penjualan maka semakin besar pula kinerja tenaga penjualannya.

Campbell (1990) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kesenangan tenaga penjualan terhadap pekerjaannya dan kinerja adalah sesuatu yang dipelajari

secara luas sebagai suatu variabel di dalam perilaku organisasi dan literatur manajemen sumber daya manusia.

Kepuasan kerja yang dapat dicapai oleh tenaga penjualan tidak hanya tergantung pada kinerja tenaga penjualan, kerja keras yang menghasilkan kepuasan kerja oleh tenaga penjualan dalam tugas penjualan dapat untuk mencapai kinerja yang diharapkan. (Brown, Cron, dan Slocum, Jr. 1997, p. 46). Brown dan Peterson (1993, p. 74) juga menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan.

5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian

Masalah penelitian yang dianalisis adalah faktor – faktor apa sajakah yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan. Dalam penelitian ini faktor kepuasan kerja terdiri dari instrumen – instrumen upaya, kepercayaan pada manajer penjualan, ketidakjelasan peranan dan konflik peranan. Faktor kinerja tenaga penjualan terdiri dari instrumen – instrumen upaya, kepercayaan pada manajer penjualan, ketidakjelasan peranan, konflik peranan dan kepuasan kerja.

Upaya dibentuk oleh indikator – indikator tugas penjualan, jumlah jam kerja dan jumlah kunjungan yang dilakukan tenaga penjualan PT Columbia Semarang. Upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan penilaian seseorang terhadap tujuan, hasil, perasaan senang dan pengalaman yang diperoleh akan meningkatkan kepuasan kerja. Kinerja tenaga penjualan dapat ditingkatkan pula melalui kontes pemberian hadiah, dan upaya termasuk di dalamnya peningkatan jumlah jam kerja, jumlah kunjungan dan tugas penjualan. Upaya yang dilakukan

sungguh – sungguh oleh tenaga penjualan akan menghasilkan sesuatu yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan secara simultan.

Ketidajelasan peranan dapat timbul karena supervisor tidak menyediakan instruksi yang jelas, kesulitan dalam komunikasi, hanya ada sedikit kerjasama antar departemen dalam organisasi dan perusahaan menyediakan sedikit perlengkapan. Ketidajelasan pemberian instruksi dapat menyebabkan tenaga penjualan tidak dapat melaksanakan tugasnya secara benar sehingga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerjanya. Ketidajelasan peranan menyebabkan upaya menjadi tidak efisien, salah arah dan tidak menyenangkan.

Konflik peranan dapat terjadi karena kelebihan beban kerja, tidak adanya orang yang cocok untuk pekerjaan ini, konflik sering terjadi, terlalu banyak pertemuan dan kesulitan dalam menentukan standar kinerja. Dengan mengurangi konflik peranan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan.

Kepercayaan yang diperoleh tenaga penjualan dari manajer penjualannya dapat timbul apabila ada rasa percaya akan keadilan manajer, rasa loyal yang kuat terhadap manajer, manajer tidak pernah ambil keuntungan dari kesusahan orang lain dan rasa setia terhadap integritas manajer. Tenaga penjualan akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya apabila mereka mendapat kejujuran, kompeten dan kenyataan dari manajer penjualan yang dapat dipercaya. Manajer penjualan harus berbuat sesuai apa yang dikatakan sehingga dapat menjadi contoh bawahannya dalam bertindak, dan dapat menimbulkan kepercayaan dari tenaga penjualannya.

Kepuasan kerja dapat dibentuk oleh kepuasan keseluruhan dari tenaga penjualan, pertimbangan waktu kunjung dan apakah tenaga penjualan akan merekomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja. Kepuasan kerja yang dapat dicapai oleh tenaga penjualan tidak hanya tergantung pada kinerja tenaga penjualan, kerja keras yang menghasilkan kepuasan kerja oleh tenaga penjualan dalam tugas penjualan dapat untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa upaya mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja, kemudian secara berturut – turut kepercayaan pada manajer penjualan, konflik peranan dan ketidakjelasan peranan.

Dari hasil penelitian ini juga dapat disimpulkan bahwa kepercayaan pada manajer penjualan mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja tenaga penjualan, diikuti kemudian oleh upaya, kepuasan kerja, konflik peranan dan ketidakjelasan peranan.

Dengan berdasar hipotesis – hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian SEM, telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan terdiri dari 9 konstruk yang diajukan didukung secara empiris.

5.4 Implikasi Teoritis

Menurut Brown dan Peterson (1994) faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga adalah upaya, upaya dipengaruhi oleh persaingan, orientasi kerja individu, ketidakjelasan peranan dan konflik peranan.

Rich (1997) memakai faktor model peranan dan kepercayaan pada manajer sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja keseluruhan dari tenaga penjualan. Bagozzi (1980) memakai faktor pencapaian motivasi, penghargaan atas tugas khusus, intelegensia verbal dan kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja.

Pada penelitian ini, tidak semua faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan diteliti. Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tenaga penjualan dalam penelitian ini adalah upaya, kepercayaan pada manajer penjualan, ketidakjelasan peranan dan konflik peranan. Sedangkan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan pada penelitian ini adalah upaya, kepercayaan pada manajer penjualan, ketidakjelasan peranan, konflik peranan dan kepuasan kerja tenaga penjualan. Oleh karena itu dengan menggunakan faktor – faktor tersebut, penelitian ini ditujukan untuk menganalisis faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan pada PT Columbia Semarang. Pada penelitian terdahulu faktor – faktor tersebut masih digunakan secara terpisah.

Penelitian ini menyajikan sebuah model baru serta pembuktian empiris atas faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan secara bersama - sama.

5.5 Implikasi Kebijakan Manajemen

Implikasi kebijakan manajemen dari penelitian ini adalah kepercayaan pada manajer penjualan mempunyai pengaruh terbesar atas kinerja penjualan.

Rasa setia terhadap integritas manajer merupakan indikator yang terbesar yang membentuk kepercayaan pada manajer penjualan, kemudian disusul oleh rasa loyal yang kuat terhadap manajer, rasa percaya akan keadilan manajer dan yang terakhir manajer tidak pernah ambil keuntungan dari kesusahan orang lain.

Kepercayaan tenaga penjualan atas manajer penjualannya dapat lebih ditingkatkan apabila ada komunikasi terbuka dua arah diantara mereka. Manajer penjualan harus mempunyai integritas dan kredibilitas yang dapat dipercaya oleh tenaga penjualannya sehingga akan meningkatkan loyalitas tenaga penjualan.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terbesar kedua atas kinerja tenaga penjualan. Kepuasan kerja lebih dapat ditingkatkan apabila memperhatikan indikator- indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja dari yang terbesar yaitu kesenangan kerja, kepuasan keseluruhan daripada tenaga penjualan, pertimbangan tenaga penjualan terhadap waktu kunjung, dan apakah tenaga penjualan akan direkomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja.

Faktor – faktor seperti type manajemen, sistem pengupahan, lingkungan perusahaan, tugas lain dan karakteristik personal dari situasi dan tenaga penjualan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan.

Upaya mempunyai pengaruh terbesar ketiga atas kinerja tenaga penjualan yaitu sebesar. Tugas penjualan dan jumlah jam kerja merupakan indikator yang mempengaruhi upaya dalam jumlah yang sama besar yaitu, kemudian diikuti oleh jumlah kunjungan.

Perusahaan dapat memberikan kompensasi berupa honor, tunjangan pekerjaan, tunjangan prestasi yang proporsional dan bermanfaat untuk tenaga

penjualan yang berhasil memenuhi target penjualan untuk meningkatkan upaya tenaga penjualan yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan.

Untuk meningkatkan pengetahuan akan pengaturan waktu yang lebih efektif dapat dilakukan seminar atau diskusi kelompok. Hal ini diharapkan dapat untuk meningkatkan pengetahuan tenaga penjualan terhadap upaya yang dilakukan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan.

Konflik peranan mempunyai pengaruh terbesar keempat atas kinerja tenaga penjualan. Kelebihan beban kerja, konflik sering terjadi dan terlalu banyak pertemuan / meeting merupakan indikator yang mempengaruhi konflik peranan dalam jumlah yang sama besar. Indikator berikutnya adalah tidak ada orang yang cocok untuk pekerjaan ini dan kesulitan dalam menentukan standar kinerja .

Dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif akan dapat mengurangi konflik peranan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat dicapai bila didukung oleh lingkungan perusahaan, rekan kerja yang dapat bekerja sama dengan baik.

Ketidajelasan peranan mempunyai pengaruh kelima atas kinerja tenaga penjualan. Supervisor tidak menyediakan instruksi yang jelas merupakan indikator yang mempengaruhi ketidakjelasan peranan terbesar yaitu sebesar, kemudian diikuti oleh kesulitan dalam komunikasi antar rekan kerja, hanya ada sedikit kerjasama antar departemen dalam organisasi dan perusahaan menyediakan sedikit perlengkapan.

Manajer penjualan dapat melakukan pelatihan terhadap tenaga penjualan dengan menggunakan pendekatan pemecahan masalah dalam menghadapi situasi yang menimbulkan tekanan baik konflik peranan maupun ketidakjelasan peranan.

Kinerja tenaga penjualan dapat lebih ditingkatkan apabila memperhatikan indikator – indikator yang paling besar mempengaruhi kinerja tenaga penjualan yaitu keefektifan dari tenaga penjualan, kinerja keseluruhan daripada tenaga penjualan dan perbandingan kinerja dari tenaga penjualan dengan tenaga penjualan yang lain.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Referensi dari Brown dan Peterson (1994) yang tidak diikutkan dalam penelitian ini yaitu faktor persaingan dan orientasi kerja individu. Referensi dari Bagozzi (1980) yang tidak diikutkan dalam penelitian ini adalah pencapaian motivasi, penghargaan atas tugas khusus, dan inteligensia verbal.

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan pada PT Columbia Semarang. Obyek penelitian hanya satu perusahaan saja yaitu PT Columbia Semarang dan responden penelitian ini hanya tenaga penjualan yang melakukan tugas menjual untuk periode waktu yang singkat.

Instrumen - instrumen penelitian ini meliputi upaya, kepercayaan pada manajer, konflik peranan dan ketidakjelasan peranan. Faktor – faktor tersebut untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kepuasan kerja tenaga penjualan PT Columbia Semarang. Instrumen - instrumen penelitian ini juga meliputi upaya,

kepercayaan pada manajer, konflik peranan, ketidakjelasan peranan dan kepuasan kerja. Faktor – faktor tersebut untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan pada PT Columbia Semarang. Tidak semua instrumen dari penelitian terdahulu disertakan karena untuk mempersingkat waktu dan menghindari pengisian kuesioner yang asal – asalan dari para responden.

Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk kasus lain di luar obyek penelitian baik untuk cabang lain selain Semarang maupun untuk perusahaan lain yang sejenis.

5.7 Agenda Untuk Penelitian Mendatang

Peneliti di masa mendatang disarankan untuk meneliti faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja tenaga penjualan yaitu faktor upaya, konflik peranan, ketidakjelasan peranan dan kepercayaan pada manajer secara bersama – sama ataupun terpisah baik pada perusahaan lain yang sejenis maupun berbeda.

Penelitian di masa mendatang disarankan juga untuk menggunakan faktor upaya, konflik peranan, ketidakjelasan peranan dan kepercayaan pada manajer serta kepuasan kerja untuk membandingkan kinerja tenaga penjualan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis.

DAFTAR REFERENSI

- Ames, Carole dan Jennifer Archer. 1988. Achievement Goals in the Classroom : Student's Learning Strategies and Motivation Processes. *Journal of Educational Psychology*. September.
- Arbuckle, J.L. 1997. Amos User's Guide, Version 3.6. *Chigaco : Smallwaters Corporation*.
- Babakus. Emin, Craven. W David, Johnston. Mark, Moncrief. C William. 1999. The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behaviour Relationship. *Journal of Academy of Marketing Science*.
- Bagozzi, P Richard. 1980. Performance and Satisfaction In An Industrial Sales Force : An Examination Of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal Of Marketing*. Spring: 65-77.
- Bandura, Alan. 1986. Social Foundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory. *Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall*.
- Bass, Bernard M. 1985. Leadership and Beyond Expectation. *New York : Free Press*.
- Bentler, P.M & Chou, C.P. 1993. Some New Covariance Structure Model .In K.A Bollen & J.S Long (Eds), *Testing Structural Equation Models*. California, London, New Delhi : Sage Publication Inc.
- Bergen, Mark; Shantanu Dutta, dan Orville C Walker Jr. 1992, Agency Relationship of Agency and Related Theories. *Journal of Marketing*, 56 (July):1-24
- Boles, James S; Mark W Johnston dan Joseph F Hair Jr. 1997. Rolestress Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion : Interrelationship and Effect on Some Work Related Consequences. *Journal of Personnel Selling & Sales Management*.
- Brown P Steven, William L. Cron, & John W Slocum Jr. 1998. Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *Journal of Marketing*. Oct.
- _____, dan Robert A. Peterson. 1994, The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*. April
- _____, dan _____. 1993. Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction : Meta Analysis and Assesment of Causal Effect. *Journal*

of Marketing Research, 30 (February) :63-77.

- _____, William L Cron & Slocum Jr. John W. 1997. Effects of Goal – Directed Emotion on Salesperson Volitions, Behaviour dan Performance : A Longitudinal Study. *Journal of Marketing*, January.
- Bryman, Alan. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London : Sage.
- Bush, P Robert, Alan J Bush, David J Ortinau, Joseph F Hair, Jr. 1990. Developing A Behaviour-Based Scale to Asses Retail Salesperson Performance. *Journal of Retailing*. Spring
- Champbell, J. P. 1990. Modelling the Performance of Industrial Salesperson. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* : Vol.1, 2nd ed. Eds. M.D Dunnette and L.m Hough. Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press, 687-732..
- _____, dan Robert D. Pritchard. 1976. Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin Dunette, ed. Chicago : Rand-McNally..
- Churchill, Gilbert Jr, Neil M Ford, Orville C. Walker Jr. dan Steven W Hartley .1985. The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research* 22 (May):103-118.
- _____, dan _____. 1990. *Sales Force Management*, 4th ed. Homewood, IL : Richard D. Irwin, Inc.
- Cravens, David EW, Thomas N. Ingram, Raymond W LaForge dan Clifford E. Young. 1993. Behaviour Based and Outcome-Based Salesforce Control System. *Journal of Marketing*. October
- DeCarlo, Thomas E., Raymond C. Rody & James E. DeCarlo. 1999. A Cross National Example of Supervisory Management Practises in the Sales Force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Winter, pp 1-14.
- _____, Thomas W. Leigh. 1996. Impact of Salesperson Attraction on Sales Manager's Attribution and Feedback. *Journal of Marketing*. April, pp 47-66.
- Deci, Edward L dan Richard M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York. Plenum Press.
- Dubinski, Alan J dan Steven W Hartley. 1986. A Path Analytic Study of A Model

of Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Spring.:36-46

- _____, dan _____, 1986. Antecedents of Retail Salesperson Performance : A Path Analytic Perspective, *Journal of Business Research*, 14, 253-268
- _____, dan Thomas N Ingram, 1986, A Factor Analysis Study of Criteria Examined in the First-Line Sales Manager Promotion Process, 1982 AMA Educator's Proceeding. *Chicago : American Marketing Association*.
- Dweek, Carol S dan Ellen L. Laggert. 1988. A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*.
- Dwyer, F Robert dan Rosemary R. LaGace. 1986. On the Nature and Role of Buyer-Seller Trust. AMA Educators' Proceedings, T. Shimp et al eds. *Chicago : American Marketing Association*.
- Emmons, Robert A. 1986. Personal Striving : An Approach to Personality and Subjective Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*. November.
- Ferdinand, Augusty T. 2000. Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen. Seri pustaka kunci 02/2000. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang*.
- Gentry, James W., John C Mowen, dan Lori Tasaki. 1991. Salesperson Evaluation : A Systematic Structure for Reducing Judgemental Biases. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Spring.
- Goolsby, Jerry R. 1992. A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Spring
- Hadi, Sutrisno. 1993. Metodologi Research. Jilid I. *Penerbit Andi Offset. Yogyakarta*.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L & Black, W.C. 1995. Multivariate Data Analysis (Fourth ed.). *New Jersey : Prentice Hall*.
- Hulland, J., Chow, Y.H., & Lam, S. 1996. Use of Causal Models in Marketing Research : A Review. *International Journal of Research in Marketing*, 13. Pp. 181-197.
- Ilgen, Daniel R & Howard J Klein. 1988. Individual Motivation and Performance : Cognitive Influences on Effort and Choice, in Productivity

- in Organizations, John P. Campbell and Richard J. Campbell, eds *San Francisco: Jossey-Bass.*
- Jaworski, Bernard J dan Ajay K. Kohli. 1991. Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. May.
- Johnston, Mark W, A. Parasuraman, Charles M. Futrell dan William C Black. 1990. A Longitudinal Assessment of The Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment. *Journal of Marketing Research*. August
- Kerber, Kenneth W dan James P Champbell. 1987. Correlates of Objective Performance Among Computer Salespeople : Tenure, Work Activities and Turnover. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. November
- Kohli, K Ajay, Tasadduq A. Shervani dan Goutam N. Challagalla. 1998. Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role Of Supervisors. *Journal of Marketing Research*. May
- Krafft, Manfred. 1999. An Empirical Investigation of The Antecedents of Sales Force Control Systems. *Journal of Marketing*. July.
- Lagace, R. Rosemary. 1991. An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- MacKenzie, Scott B., Phillip M. Podsakoff dan Richard Fetter. 1993. The Impact of Organizational Citizenship Behaviour on Evaluations of Sales Person Performance. *Journal of Marketing*. January.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman dan Rohit Deshpande. 1992. Relationship Between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*. August.
- Morgan, Robert M & Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment -Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. July.
- Muczyk, Jan P. dan Myron Gable. 1987. Managing Sales Performance Through a Comprehensive Performance Appraisal System. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. May
- Naylor, James C., Robert D. Pritchard dan Daniel R. Ilgen. 1980. A Theory of Behaviour in Organizations. *New York : Academic Press.*

- Netemeyer, Richard G, Mark W Johnston dan Scott Burton. 1990. Analysis of Role Conflict and Ambiguity in Structured Equations Framework. *Journal of Applied Psychology*. April
- Nygaard, Arne & Robert Dahlstrom, 2002. Role Stress and Effectiveness in Horizontal Alliances, *Journal of Marketing*, Vol. 66 (April), 61-82
- Organ, Dennis. 1988. Organizational Citizenship Behaviour : The Good Soldier Syndrome. *Lexington, MA : Lexington Books*.
- Patton, W.E dan Ronald H. King. 1985. The Use of Human Judgment Models in Evaluating Sales Force Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. May
- Podsakoff, Phillip M. , Michael Ahern dan Scott B. Mac Kenzie. 1997. Organizational Citizenship Behaviour and the Quantity and Quality of Work Grup Performance. *Journal of Applied Psyschology* 82(April) : 262-270.
- _____, Scott B. McKenzie, R.H Moorman dan Richard Fetter. 1990. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors Leadership Quarterly. (Summer)
- Rao, Purba. 1996. Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis. *The Asian Manager*. Feb-March, pp : 28-32.
- Rich, Gregory A. 1997. The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy Marketing Science*. Volume 25. No.4 : 319-328.
- Roberts, John A, Richard S. Lapidus, Lawrence B. Chonko. 1997. Salespeople And Stress : The Moderating Role Of Locus Of Control On Work Stressors And Felt Stress. *Journal Of Marketing Theory and Practice*. Summer.
- Sager, Jeffrey K. 1994. A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Sekaran, Uma. 1992. Research Methods for Business : A Skill-Building Approach. *John Willey & Sons, Inc*.
- Sheridan, J.E dan J. Slocum Jr. 1992. The Direction of the Causal Relationship Between Job Satisfaction and Work Performance. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 14 (October) 1975, 159-172

Sheperd, C. David dan Leslie M. Fine. Spring 1994. Role Conflict and Role Ambiguity Reconsidered. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*. Volume XIV. No. 2

Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. 1991. Metodologi Penelitian Survei. Edisi Revisi. Jakarta. Penerbit LP3ES.

Singh, Jagdip dan Gary Rhoads. 1994. Boundary Role Ambiguity in Marketing Oriented Positions : A Multidimensional Multifaceted Operationalization. *Journal of Marketing Research*. August

_____. 1998. Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions : An Investigation of Some Unconventional Influence of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople. *Journal of Marketing*. Vol. 62 (July 1998), 69-86.

Sujan, Harish., Barton A Weitz, dan Nirmalya Kumar. 1994. Learning Orientation; Working Smart and Effective Selling. *Journal of Marketing*.

_____. 1986. Smarter vs Harder : An Explanatory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation. *Journal of Marketing Research*.

Weitz, Barton A, Harish Sujan, dan Mita Sujan. 1986. Knowledge, Motivation, and Adaptive Behaviour : A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing Research*. October. : 174-191

Yammarino, Francis J. dan Alan J. Dubinsky (1990), Salesperson Performance and Managerially Controllable Factors : An Investigation of Individual and Work Group Effects, *Journal of Management*, 16(1), 87 – 106

Zikmund, William G. 1994. Business Research Methods. International Edition. Fourth Edition. The Dryden Press. *Harcourt College Publisher*.

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Sdr/Sdri Responden
Di Tempat

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswi Magister Manajemen Universitas Diponegoro dari Semarang. Berkaitan dengan penelitian yang saya lakukan mengenai “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Kinerja Tenaga Penjualan Pada PT Columbia Semarang”, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk mengisi angket ini. Agar penelitian ini memberikan hasil yang bermanfaat, maka Bapak/Ibu/Sdr/Sdri diharapkan mengisi angket ini dengan sejujur-jujurnya.

Perlu diketahui bahwa jawaban yang diberikan akan dijamin kerahasiannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan ilmiah. Untuk itu saya mohon kesediaan dalam menjawab adalah benar sesuai dengan keadaan diri Bapak/Ibu/Sdr/Sdri.

Atas kerjasama dan kesungguhan dari Bapak/Ibu/Sdr/Sdri dalam mengisi angket ini saya mengucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Sri Rahayu Tri Astuti

Peneliti

DAFTAR PERTANYAAN

Pilih salah satu jawaban pertanyaan berikut ini, dengan memberi tanda

silang (x) :

1. Lama bekerja pada PT Columbia :
 - a. <1 tahun - <2tahun
 - b. 2 - <5 tahun
 - c. 5 - <10 Tahun
 - d. 10 - <15 tahun
 - e. 15 - <20 tahun
 - f. Lebih dari 20 tahun
2. Tingkat pendidikan ;
 - A. SLTP
 - b. SLTA
 - c. Akademi
 - d. Sarjana
3. Tingkat pendapatan selama satu bulan : (dalam Rupiah)
 - a. Kurang dari 299.999
 - b. 300.000- 499.999
 - c. 500.000- 799.999
 - d. 800.000-1.099.999
 - e. 1.100.000-1.499.999
 - d.lebih dari 1.500.000
4. Total pengalaman bekerja: (dari sebelum bekerja pada PT Columbia sampai dengan sekarang)
 - a. <1 tahun - <2tahun
 - b. 2 - <5 tahun
 - c. 5 - <10 Tahun
 - d. 10 - <15 tahun
 - e. 15 - <20 tahun
 - f. Lebih dari 20 tahun
5. Usia sekarang :
 - a. Kurang dari 25 tahun
 - b. 26-35 tahun
 - c. 36-45 tahun
 - d. 46-55 tahun
 - e. diatas 56 tahun
6. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
7. Status : a. Menikah b. Single c.

Tentukan pendapat anda mengenai pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memberi tanda cawang (v) pada kotak angka yang anda pilih :

1. Merupakan hal yang penting dimana supervisor melihat saya sebagai tenaga penjualan yang baik, meskipun menyita banyak waktu saya.

Sangat tidak sesuai

Sangat sesuai

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Saya merasa senang ketika hasil yang saya capai melebihi pekerja yang meskipun waktu luang saya banyak tersita.

Sangat tidak sesuai

Sangat sesuai

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Saya mengevaluasi diri saya dengan berdasar kriteria supervisor, meskipun hal itu sebagai hal yang membebani saya.

Sangat tidak sesuai

Sangat Sesuai

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Bagaimana kepuasan Anda secara keseluruhan? (kepuasan akan gaji, komisi, fasilitas yang lain dan suasana kerja)

Sangat tidak puas

Sangat puas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Bagaimana pekerjaan yang dilakukan ?

sangat tidak menarik

Sangat menarik

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Menurut Anda, bagaimana waktu yang digunakan untuk kegiatan penjualan ?

Tidak bermanfaat sama sekali

Sangat bermanfaat

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Apakah Anda menganggap perusahaan sebagai tempat untuk bekerja yang menyenangkan ?

Pasti tidak

Pasti ya

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Bagaiman Anda memandang pemenuhan targe penjualan, apakah sebagai sesuatu yang ringan/berat bagi Anda ?

Paling Berat

Paling ringan

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Jumlah jam kerja yang dipakai untuk penjualan, apakah menyita waktu Anda ?

Sangat menyita

Sangat tidak menyita

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Jumlah kunjungan yang dilakukan dalam seminggu apakah Anda punya waktu untuk itu?

Sangat tidak tersedia

Sangat tersedia

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Berilah tanda cawang (v) pada pilihan Anda, mengenai pertanyaan-pertanyaan berikut pada kotak angka yang Anda pilih.

STS : SANGAT TIDAK SESUAI

SS : SANGAT SESUAI

11. Saya cukup yakin bahwa manajer saya akan selalu memperlakukan saya dengan adil, meskipun saya tidak begitu kenal dengan pribadinya.

STS

SS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Saya merasa loyal dengan manajer saya, meskipun penilaiannya terhadap saya biasa - biasa saja

STS

SS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Manajer tidak pernah mengambil keuntungan dari pekerja yang sedang kesulitan

STS

SS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Saya sepenuhnya percaya dengan kepemimpinan manajer saya, meskipun secara pribadi saya tidak dekat

STS

SS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Supervisor tidak memberikan instruksi yang jelas.

STS

SS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. . Supervisor pilih kasih terhadap beberapa tenaga penjualan.

STS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SS

17. Ada sedikit kerjasama dalam organisasi

STS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SS

18 Perusahaan hanya menyediakan bahan dan persediaan dengan kualitas yang rendah

STS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SS

19. Target penjualan terpenuhi, meskipun waktu saya banyak tersita

STS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SS

20. Tidak ada pekerja yang sesuai dengan tugas yang diminta

STS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SS

21. Pekerjaan saya menyebabkan konflik dalam diri saya, meskipun saya menyenangkannya.

STS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SS

22. Saya diminta untuk menghadiri banyak pertemuan, meskipun target saya belum terpenuhi.

STS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SS

23. Saya kesulitan memenuhi standar kinerja, meskipun saya sudah paham dengan tugas pekerjaan yang diberikan.

STS

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SS