

**ANALISIS PENGARUH UMPAN BALIK  
SUPERVISOR TERHADAP KINERJA TENAGA  
PENJUALAN MELALUI VARIABEL ORIENTASI  
BELAJAR DAN PERILAKU KERJA**

**( Studi pada Tenaga Medical Representative  
Perusahaan Farmasi di Semarang )**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna  
Memperoleh derajat S-2 Magister Manajemen  
Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**PATRIA GARNIFA MURYONO  
NIM. C4A 002 161**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
2004**



## SERTIFIKASI

Saya, Patria Garnifa Muryono, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini maupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

7 Juni 2004

Patria Garnifa Muryono

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul :


**ANALISIS PENGARUH UMPAN BALIK SUPERVISOR  
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN MELALUI  
VARIABEL ORIENTASI BELAJAR DAN PERILAKU KERJA  
( Studi Kasus pada Tenaga Medical Representative  
Perusahaan Farmasi di Semarang )**

yang disusun oleh Patria Garnifa Muryono, NIM C4A002161  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 7 Juni 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

  
Drs. Harry Susanto, MMR

Pembimbing Anggota

  
Drs. Nugroho SBM, MSP

Semarang, 7 Juni 2004

Universitas Diponegoro, Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

Direktur Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## ABSTRACT

Salesperson often considered as one important part of sales management in supporting company success. Salesperson role in order to increase sales growth could be improved and controlled through active role of supervisor by providing feedback (including output, activity and behaviour evaluation) as a useful mechanism to control salesperson performance. It could support salesperson to learn from their failure and motivated to improve their adaptive selling skill. Research problems proposed in this research are fully research gap from previous research. Variables and indicators in this research are also adapted and combined from previous research about feedback-salesperson performance relationship, which is analyze how supervisor feedback influences salesperson performance through learning orientation and work behaviour variables ( i.e. work hard and work smart).

The respondent of the research is medical representative from 11 pharmacy company in Semarang. The primary data used in the research are got by using questionnaire which previously have been tested the reliability and validity. The tool of analysis is the Structural Equation Model (SEM). It aim to analyze of confirmatory factor and testing causality among variables to test the research hypothesis which are proposed.

The result of the research shows that all of five hypothesis are proved significantly. In the testing the overall model, the goodness of fit index of model is showed acceptable result. It is based on the values of  $\chi^2=155.639$ ,  $P=0.06$ ,  $GFI=0.860$ ,  $AGFI=0.816$ ,  $TLI=0.970$ ,  $CFI=0.974$ ,  $RMSEA=0.045$ , and  $CMIN/DF=1.197$  and  $CR(\text{Critical Ratio}) \geq 1,96$ . The testing hypoteses showed there was positive influence between supervisor feedback and learning orientation, and there was positive relation between learning orientation with both work hard and work smart variable. Furthermore, that two work behavior also had a real positive effect on salesperson performance.

## ABSTRAKSI

Tenaga penjualan sering dipandang sebagai salah satu bagian terpenting manajemen penjualan dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Peran tenaga penjualan dalam meningkatkan pertumbuhan penjualan dapat dikembangkan melalui peran aktif supervisor dengan memberikan umpan balik (meliputi evaluasi hasil kerja, aktifitas dan perilaku kerja) sebagai mekanisme yang bermanfaat dalam mengendalikan kinerja tenaga penjualan. Pemberian umpan balik dapat membantu tenaga penjualan untuk dapat belajar dari kesalahannya dan termotivasi untuk memperbaiki kemampuan menjual yang adaptif. Permasalahan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini sepenuhnya merupakan *research gap* dari penelitian terdahulu. Variabel dan indikator yang digunakan juga merupakan adaptasi dan penggabungan dari penelitian terdahulu mengenai konsep hubungan umpan balik-kinerja tenaga penjualan, dimana penelitian ini menganalisis bagaimana umpan balik supervisor mempengaruhi kinerja tenaga penjualan melalui variabel orientasi belajar dan perilaku kerja (yaitu bekerja keras dan bekerja cerdas).

Obyek penelitiannya adalah sejumlah tenaga *medical representative* dari 11 perusahaan farmasi di Semarang. Data primer yang digunakan untuk penelitian diperoleh dari daftar pertanyaan yang sebelumnya telah diuji reliabilitas dan validitasnya. Alat analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM), dengan tujuan untuk menguji faktor konfirmatori dan menguji hubungan kausalitas antar variabel untuk uji hipotesis penelitian yang diajukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima hipotesis terbukti secara signifikan. Pada pengujian model keseluruhan, model indeks goodness of fit dari model memperlihatkan hasil yang dapat diterima. Hal ini berdasar pada nilai-nilai  $\chi^2=155.639$ ,  $P=0.06$ ,  $GFI=0.860$ ,  $AGFI=0.816$ ,  $TLI=0.970$ ,  $CFI=0.974$ ,  $RMSEA=0.045$ , and  $CMIN/DF=1.197$  and  $CR(Critical Ratio) \geq 1,96$ . Hasil pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh positif antara umpan balik supervisor terhadap orientasi belajar dan adanya hubungan positif antara orientasi belajar dengan variabel bekerja keras dan bekerja cerdas. Selanjutnya kedua perilaku kerja tersebut juga memberikan pengaruh positif yang nyata terhadap kinerja tenaga penjual.

## KATA PENGANTAR

*Assalaamu'alaikum Wr Wb,*

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena hanya atas segala rahmat, berkah dan taufik serta hidayah-Nya yang telah diberikan kepada penulis dan tidak lupa pula penulis sampaikan shalawat dan salam kepada junjungan alam Nabi Muhammad SAW, maka akhirnya penulis dimampukan untuk menyelesaikan penulisan tesis ini, yang berjudul : **“ Analisis Pengaruh Umpan balik Supervisor terhadap Kinerja Tenaga Penjualan melalui Variabel Orientasi Belajar dan Perilaku Kerja “**

Penulisan Tesis ini dimaksudkan sebagai salah satu persyaratan guna menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.

Tiada manusia yang sempurna, maka penulis sangat menyadari bahwa dari persiapan sampai dengan penyelesaian tesis ini terdapat banyak kekurangan dan kelemahan, baik karena keterbatasan pengetahuan, waktu dan terbatasnya literatur-literatur yang penulis miliki. Maka saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca untuk kesempurnaan tesis ini penulis terima dengan senang hati.

Untuk itu penulis sangat berterima kasih dengan segala kerendahan hati serta menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, tidak mungkin tesis ini terselesaikan, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan tesis ini antara lain kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Undip Universitas Diponegoro Semarang.
2. Drs. Harry Susanto, MMR selaku Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyempurnaan tesis ini
3. Drs. Nugroho SBM, MSP selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan masukan dalam penyusunan tesis ini.
4. Tim Dosen Penguji Tesis yang telah memberikan pengarahan dan petunjuknya dalam penulisan tesis ini.
5. Dosen pengajar dan karyawan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah membantu proses pembuatan dan penyelesaian tesis.
6. Rekan – rekan Angkatan XVIII – A Sore yang ikut membantu memberikan saran, informasi maupun dukungan moril dari awal kuliah hingga akhir penyelesaian tesis ini.
7. Pihak-pihak yang memotivasi saya dalam penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi saya pribadi dan pihak lain yang berkepentingan. Amien.

*Wassalaamu'alaikum Wr Wb.*

Semarang, Juni 2004



Patria Garnifa Muryono

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>SERTIFIKASI.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAKSI.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I . PENDAHULUAN</b>	
I.1. Latar Belakang Masalah .....	1
I.2. Perumusan Masalah.....	8
I.3. Tujuan Penelitian.....	9
I.4. Manfaat Penelitian.....	9
I.5. Outline Tesis.....	10
<b>BAB II . TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
II.1. Konsep Dasar.....	12
II.2. Umpan Balik Supervisor.....	13
II.3. Orientasi Belajar.....	15
II.4. Perilaku Kerja Tenaga Penjualan.....	17
II.4.1. Perilaku Bekerja Cerdas.....	17
II.4.2. Perilaku Bekerja Keras.....	19
II.5. Kinerja Tenaga Penjualan.....	20
II.5.1. Hubungan Kerja Keras dengan Kinerja Tenaga Penjualan.	20
II.5.2. Hubungan Kerja Cerdas dengan Kinerja Tenaga Penjualan.	21
II.6. Penelitian Terdahulu.....	23



II.7. Kerangka Pikir Teoritis dan Pengembangan Model.....	30
II.8. Definisi Operasional Variabel.....	31
II.9. Dimensionalisasi Variabel.....	32
 <b>BAB III . METODE PENELITIAN</b>	
III.1. Pendahuluan.....	33
III.2. Jenis dan Sumber Data.....	34
III.3. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	35
III.4. Metode Pengumpulan Data.....	38
III.5. Teknik Analisa Data.....	40
 <b>BAB IV . ANALISIS DATA</b>	
IV.1. Pendahuluan.....	53
IV.2. Gambaran Obyek Penelitian dan Data Deskriptif.....	54
IV.3. Proses Pengujian dan Analisis Data.....	58
4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori.....	61
4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Tahap I.....	61
4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Tahap II.....	66
4.3.2. Analisis Structural Equation Modelling (SEM).....	70
4.3.3. Evaluasi atas Asumsi dari Aplikasi SEM.....	72
4.3.3.1. Pengujian Normalitas Data.....	72
4.3.3.2. Pengujian Outliers.....	73
4.3.3.3. Pengujian Multicollinearity dan Singularity.....	78
4.3.3.4. Pengujian terhadap Nilai Residual.....	79
4.3.3.1. Pengujian Korelasi Antar Konstruk.....	81
IV.4. Pengujian Hipotesis.....	83
4.4.1. Pengujian Hipotesis 1 .....	83
4.4.1. Pengujian Hipotesis 2 .....	83
4.4.1. Pengujian Hipotesis 3 .....	83
4.4.1. Pengujian Hipotesis 4 .....	84
4.4.1. Pengujian Hipotesis 5 .....	84
IV.5. Simpulan Bab.....	85

## **BAB V . KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

V.1. Pendahuluan.....	86
V.2. Kesimpulan Hipotesis.....	87
V.3. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	90
V.4. Implikasi Teoritis.....	93
V.5. Implikasi Kebijakan Manajemen.....	96
V.6. Keterbatasan Penelitian.....	99
V.7. Agenda Penelitian Mendatang.....	100

**DAFTAR PUSTAKA.....**

**LAMPIRAN.....**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....**

## DAFTAR TABEL

TABEL 2.1. Penelitian Bernard J. Jaworski dan Ajay K. Kohli (1991)..	24
TABEL 2.2. Penelitian Harish Sujana, Barton A. Weitz, dan Nirmalya - Kumar (1994).....	25
TABEL 2.3. Penelitian Goutam N. Challagalla dan Tassaduq A. Shervani (1996).....	27
TABEL 2.4. Penelitian Evans, Schlacter, Schultz, Gremler, Pass and Wolfe (2002).....	28
TABEL 2.5. Definisi Operasional Variabel.....	31
TABEL 3.1. Populasi Penelitian.....	39
TABEL 3.2. Sampel Penelitian.....	41
TABEL 3.3. Tabel Tanggapan responden dalam Skala Likert.....	42
TABEL 3.4. Tabel Variabel Penelitian dan Dimensi Pengukuran.....	45
TABEL 3.5. Model Pengukuran.....	48
TABEL 3.6. Tabel Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	51
TABEL 4.1. Profil Obyek Penelitian.....	55
TABEL 4.2. Data Deskriptif Responden.....	55
TABEL 4.2. Data Deskriptif Responden.....	57
TABEL 4.4. Goodness of Fit Index.....	60
TABEL 4.5. Evaluasi Overall Model Fit.....	63
TABEL 4.6. Factor Loading Analisis.....	64
TABEL 4.7. Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extacted.	65
TABEL 4.8. Evaluasi Overall Model Fit.....	67
TABEL 4.9. Factor Loading Analisis.....	68
TABEL 4.10. Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extacted.	69
TABEL 4.11. Evaluasi Overall Model Fit.....	71
TABEL 4.12. Uji Normalitas Data.....	73
TABEL 4.13. Uji Univariate Outliers.....	75

TABEL 4.14. Mahalanobis Distance.....	76
TABEL 4.15. Analisis Parameter Estimasi untuk Model SEM.....	79
TABEL 4.16. Nilai Residual Kovarians.....	80
TABEL 4.17. Analisis Korelasi antar Konstruk.....	81
TABEL 4.18. Kesimpulan Hipotesis.....	85

## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1.1. Garis Besar Susunan Tesis.....	11
GAMBAR 2.1. Kerangka Pikir Teoritis.....	30
GAMBAR 2.2. Dimensi Umpan-balik Supervisor .....	32
GAMBAR 2.3. Dimensi Orientasi Belajar.....	33
GAMBAR 2.4. Dimensi Bekerja Keras.....	34
GAMBAR 2.5. Dimensi Bekerja Cerdas.....	34
GAMBAR 2.6. Dimensi Kinerja Tenaga Penjualan.....	35
GAMBAR 3.1. Alur Penyusunan Bab III.....	36
GAMBAR 3.2. Path Diagram Penelitian. ....	47
GAMBAR 4.1. Alur Analisis Bab IV.....	54
GAMBAR 4.2. Diagram Alur Penelitian .....	58
GAMBAR 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Tahap 1.....	62
GAMBAR 4.4. Analisis Faktor Konfirmatori Tahap 2.....	66
GAMBAR 4.5. Analisis Structural Equation Modelling.....	70
GAMBAR 5.1. Alur Pembahasan BabV. ....	86

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Pengantar Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 Data Hasil Kuesioner
- Lampiran 4 Data Hasil Pengolahan Data
- Lampiran 5 Daftar Riwayat Hidup

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1. LATAR BELAKANG.

Kompetisi dalam ekonomi global mengakibatkan adanya usaha-usaha penghematan dari perusahaan, salah satunya dengan mengevaluasi kontribusi dari divisi pemasaran. Dalam departemen pemasaran, manajer pemasaran menghadapi kendala dalam mengendalikan sumberdaya mereka, yaitu tenaga penjualan. Dalam lingkungan kompetitif sekarang ini, manajer harus menentukan setiap investasi dengan konsep *biaya opportunity* dan memahami "return on sales force investment" ( Lilien, et al., 1998 dalam Tansu Baker, 1999, p.95 ) . Manajemen tenaga penjualan menjadi perhatian bagi banyak perusahaan karena jumlah tenaga penjualan yang dipekerjakan dan jumlah biaya yang dikeluarkan untuk memelihara tenaga penjualan. Hal ini disebabkan peranan tenaga penjualan sebagai ujung tombak dari strategi pemasaran ( Lilien, et al., 1998 dalam Tansu Baker, 1999, p.95 ) .

Salah satu program pengendalian tenaga penjualan yang paling penting sekaligus paling diabaikan dalam dunia manajemen adalah proses pemberian umpan balik. Penerapan umpan balik yang efektif ini dalam upaya mengawasi hasil kerja dan prosedur penerapan strategi penjualan dan mengendalikan perilaku kerja tenaga penjualan melalui pemberian umpan balik itu sendiri (Jaworski dan Kohli, 1991, p.190). Sehingga akan memotivasi

karyawan untuk berperilaku kerja positif terhadap umpan balik yang segera, konsisten dan memuat informasi positif.

Perhatian penelitian empiris mengenai pengaruh umpan balik terhadap kinerja tenaga penjualan pada awalnya terpusat pada studi hubungan umpan balik – kinerja sebagai hubungan sederhana stimulus - respon yang dilakukan Ilgen, Fischer dan Taylor (dalam Jaworski dan Kohli, 1991, p.191), tanpa memperlihatkan proses psikologis yang berada antar hubungan tersebut. Asumsi dalam penelitian itu bahwa tenaga penjualan menerima umpan balik dan memberikan respon sesuai apa yang dikehendaki supervisor. Padahal tenaga penjualan perlu mempelajari dimana kesalahannya untuk dapat memperbaiki kinerjanya.

Penelitian mulai berkembang dengan menambahkan perilaku kerja sebagai intervening variabel antara kedua hubungan tersebut. Pada tahun 1986 Weitz dan Sujan meneliti pengaruh umpan balik terhadap perilaku bekerja keras (*work hard*) dan bekerja cerdas (*work smart*) dalam meningkatkan kinerja. Studi tersebut memberikan arahan bahwa bekerja cerdas yang diwujudkan dalam *adaptive selling* (praktek penjualan yang adaptif) memberikan pengaruh besar terhadap kinerja tenaga penjualan.

Konteks penelitian mengenai umpan balik mulai memperhatikan faktor umpan balik itu sendiri Tipe umpan balik dibedakan menjadi dua dimensi. Pertama *locus of feedback* yang merupakan umpan balik supervisor terhadap perilaku, aktifitas dan pencapaian kerja tenaga penjualan (Jaworski



dan Kohli, 1991,p.191). Tipe yang kedua adalah *valence feedback* yang merupakan pemberian umpan balik dari sisi positif atau negatifnya.

Spiro dan Weitz (1990, p.61) menganalisis mengenai pengaruh perilaku bekerja cerdas yang diwujudkan dalam *adaptive selling* terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya bahwa bekerja cerdas dapat meningkatkan kinerja secara efektif, dimana perilaku kerja itu sendiri termotivasi oleh variabel umpan balik *locus of control*. Namun penelitian ini tidak memasukkan faktor kerja keras sebagai pembanding dengan bekerja cerdas sebagaimana pada penelitian Weitz dan Sujan (1986, p94).

Penelitian Jaworski dan Kohli (1991, p.190) mengungkapkan bahwa umpan balik yang positif maupun negatif yang memuat output kerja dapat memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian kerja. Model yang serupa dikembangkan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p.89) memberikan arahan baru bagaimana umpan balik yang memuat perilaku kerja, aktifitas dan hasil pencapaian kerja tenaga penjualan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Namun kedua penelitian tersebut hanya melibatkan faktor psikologis supervisor (seperti ambiguitas peran, kejelasan peran serta kepuasan supervisor) sebagai variabel perantara, bukan bagaimana proses umpan balik itu mempengaruhi perilaku kerja untuk meningkatkan kinerja, sebagaimana diharapkan dari penelitian terdahulu.

Pentingnya variabel orientasi belajar dalam memperjelas proses hubungan umpan balik – kinerja tenaga penjualan sebagaimana dikemukakan

peneliti terdahulu seperti Ames dan Archer pada tahun 1988, Dweck dan Legget pada tahun 1988 dan Taylor, Fischer dan Ilgen pada tahun 1984 baru diakomodir dalam model penelitian Sujan, Weitz dan Kumar (1994). Penelitian tersebut memberikan alur yang jelas yang menghasilkan hubungan positif dari umpan balik supervisor terhadap orientasi belajar hingga ke perilaku bekerja keras dan bekerja cerdas serta kinerja tenaga penjualan (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p.39). Tipe umpan balik positif dan negatif (valence of feedback) dipakai dalam penelitian ini. Dari sini akan dikaji dalam tesis ini dengan mengembangkan analisis pengaruh umpan balik yang memuat informasi kinerja (content feedback) terhadap kinerja tenaga penjualan melalui variabel orientasi belajar dan perilaku kerja keras dan bekerja cerdas. Hal ini juga dengan pertimbangan untuk mengkaji kejelasan hubungan dengan melihat agenda penelitian mendatang dari penelitian terdahulu

Tesis ini mencoba mengkaji kembali konteks umpan balik yang telah dikemukakan peneliti-peneliti sebelumnya untuk memperjelas hubungan umpan balik – kinerja, dalam obyek penelitian yang berbeda. Umpan balik sebagai hubungan komunikasi antara supervisor dan tenaga penjualan ini sangat berperan untuk memperkuat implementasi strategi pemasaran perusahaan, dimana melalui variabel orientasi belajar, tenaga penjualan dapat mengadopsi teknik pemasaran yang tepat untuk menjalankan strategi pemasaran yang diinginkan perusahaan. Motivasi pembelajaran diharapkan muncul dari respon tenaga penjualan terhadap umpan balik yang disampaikan

oleh supervisor. Dimana tingkat orientasi pembelajaran inilah yang akan mendorong tenaga penjualan untuk memperbaiki teknik penjualan dan mampu mengadaptasi dalam berbagai situasi penjualan, berdasar pengalaman dan informasi pengetahuan yang diperoleh baik melalui pelatihan maupun komunikasi antar tenaga penjualan.

Sementara kerangka pengukuran kinerja tenaga penjualan dapat dianalisa melalui karakteristik tenaga penjualan, performa tenaga penjualan, desain organisasi tenaga penjualan, manajemen kontrol aktifitas penjualan dan efektifitas organisasi tenaga penjualan (Walker et al, 1979 dalam Tensu Baker, 1999, p.96). Pengukuran kinerja berdasar hasil (outcome) penjualan lebih banyak digunakan untuk mengevaluasi aktifitas dan perilaku penjualan dari tiap tenaga penjualan. Evaluasi inilah yang akan digunakan pihak manajerial untuk mengontrol kinerja tenaga penjualan melalui umpan balik yang dikomunikasikan supervisor tenaga penjualan.

Pada penelitian ini difokuskan pada kinerja orientasi belajar dalam aktifitas penjualan, dengan pertimbangan belum terungkap secara jelas dampak peranan umpan balik terhadap orientasi belajar, dan terutama terhadap perilaku bekerja keras (*work hard*) dan bekerja cerdas (*work smart*) ketika melakukan aktifitas penjualan dan menjabarkan strategi pemasaran perusahaan yang terus bergerak dinamis.

Salah satu industri yang strategi pemasarannya sedang bergerak dinamik dan berkembang adalah di industri farmasi. Aktifitas pemasaran dalam industri farmasi semakin kompleks pada akhir-akhir ini, karena obat-

Hal itu ditandai dengan makin berkembangnya strategi distribusi obat-obatan, baik melalui strategi *selling-in* maupun *selling-out* nya. Dalam industri farmasi, jenis obat yang dipasarkan dibedakan atas (Faisal, Akbar, Soelaeman, Henri dan Rafik Ishak, 2001,p.33) :

1. Produk *Etikal*, yaitu kelompok produk farmasi yang hanya bisa dibeli atau didapatkan dengan resep dokter. Dapat berupa obat generik maupun produk obat bermerek dan tidak bermerek.
2. Produk *over the counter* (OTC), yaitu kelompok produk bermerek yang bisa dijual bebas tanpa harus menggunakan resep dokter.

Sedangkan jalur pemasaran dari produk farmasi sendiri ada 3 jalur (Sudarmadi, 2001,p.25 ), yaitu :

1. Pemasaran melalui jalur dokter.

Untuk memasarkan produk etikal yang hanya dapat dikonsumsi berdasar resep dokter, sehingga hanya dapat diperoleh di apotik.

2. Pemasaran model consumer goods.

Untuk memasarkan produk OTC dengan pola *mass marketing*, yang bisa dijual bebas di apotik, toko obat dan warung.

3. Pemasaran model partai besar.

Untuk penjualan ke Rumah Sakit baik untuk produk OTC maupun etikal.

Dari pemaparan industri farmasi tersebut ada salah satu aspek distribusi pemasaran yang menarik untuk dikaji berkaitan dengan fokus dari penelitian ini. Pada industri farmasi, alur pemasaran produk etikal terbatas

pada outlet yang ditunjuk yaitu apotik dan toko obat. Khusus produk etikal ini telah ditetapkan oleh pemerintah sebagai salah satu produk yang tidak boleh diiklankan, karena merupakan antibiotik. Salah satu media yang digunakan oleh Perusahaan-perusahaan farmasi untuk mempromosikan produk etikal ini adalah tenaga penjual yang disebut Medical Representative (MR) atau Detailer.

Sistem promosi obat-obatan kepada dokter praktek menjadi salah satu strategi efektif untuk meningkatkan penjualan obat etikal kepada konsumen sebagai end-user. Seorang dokter dapat dijadikan intermedierer atau perantara dalam merekomendasikan produk obatnya kepada pasien sebagai konsumen. Dari sistem penjualan inilah diharapkan menumbuhkan hubungan jangka panjang antara penjual dan pembeli (buyer-seller relationship).

Pada jalur distribusi obat etikal ini, medical representative atau detailer yang menjadi *frontliner* dari pemasaran obat melalui pihak medis, dalam hal ini dokter. MR inilah yang memberikan promosi untuk menanamkan image dan keunggulan produk. MR menjadi ujung tombak yang menjalankan strategi pemasaran perusahaan yang dijabarkan oleh tiap-tiap supervisor. Hubungan komunikasi aktifitas pemasaran antara *medical representative* dan supervisor yang menjadi dasar dari sistem tersebut

Berbagai penelitian terdahulu memang sudah memberikan arah yang jelas tentang peranan umpan balik supervisor dan orientasi belajar pada kinerja tenaga penjualah. Walaupun hipotesa yang dihasilkan

mempunyai perbedaan, seperti pada dampak variabel umpan balik terhadap perilaku *bekerja keras* dan *bekerja cerdas*.

## I.2. PERUMUSAN MASALAH.

Dari salah satu penelitian yang dilakukan Sujan, Weitz dan Kumar (1994) mengenai umpan balik, perilaku kerja dan kinerja penjualan dapat dijadikan acuan untuk meneliti lebih lanjut mengenai efektifitas pengaruh umpan balik supervisor terhadap perilaku kerja melalui orientasi pembelajaran dari tenaga penjualan. Antara lain dengan mengembangkan konsep umpan balik positif dan negatif, menjadi lebih fokus pada analisa efektifitas isi (*content*) dari umpan balik itu sendiri. Selain itu kinerja yang akan diukur diperjelas pada *controllable factor* atau ukuran kinerja yang dapat dikendalikan oleh suatu tim tenaga penjualan itu sendiri. Sedangkan acuan yang perlu dikembangkan berdasar penelitian Jaworski dan Kohli pada tahun 1991, menyarankan agar mengembangkan persepsi umpan-balik mengenai frekuensinya dan kuantitasnya. Disamping itu, sangat penting untuk meneliti sistematis umpan balik pada tipe penjualan dengan konteks yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Karena topik utama (main topic) penelitian ini mengenai peningkatan kinerja tenaga penjualan maka perlu dianalisis lebih lanjut berdasarkan *research gap* mengenai keterkaitan antara umpan balik supervisor terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan, sehingga dapat diharapkan menjawab pertanyaan penelitian berikut ;

1. Apakah umpan balik supervisor mempengaruhi tingkat orientasi belajar dari tenaga penjualan ?
2. Apakah orientasi belajar mempengaruhi tingkat perilaku kerja, baik pada variabel bekerja keras (*work hard*) maupun bekerja cerdas (*work smart*) ?
3. Apakah perilaku bekerja keras (*work hard*) maupun bekerja dengan cerdas (*work smart*) mempengaruhi kinerja tenaga penjualan ?

### **I.3. TUJUAN PENELITIAN.**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh komunikasi umpan balik (*feedback*) supervisor terhadap orientasi pembelajaran.
2. Menganalisis pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja penjualan.
3. Menganalisis pengaruh perilaku kerja tenaga penjualan terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan.
4. Menganalisis secara menyeluruh pengaruh umpan balik (*feedback*) supervisor terhadap kinerja penjualan.

### **I.4. MANFAAT PENELITIAN.**

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan :

1. Sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi perusahaan dalam mengevaluasi strategi penjualan

2. Sebagai dasar acuan dan bahan pertimbangan bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen pemasaran.

## **I.5. OUTLINE TESIS.**

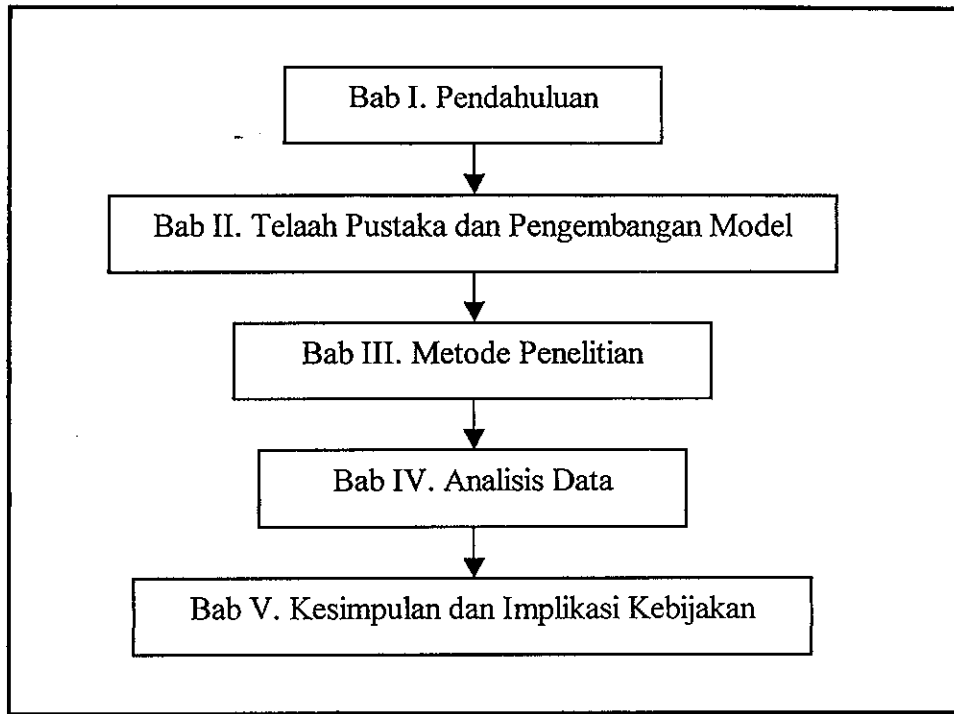
Tesis ini disusun dengan menggunakan format 5 bab yang saling berhubungan, dengan inti dari masing-masing bab adalah sebagai berikut :

- Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta outline tesis.
- Bab II mengenai pembahasan telaah pustaka, kerangka pikir teoritis dan pengembangan model, hipotesis penelitian serta definisi operasional variabel.
- Bab III berisi mengenai metodologi penelitian yang menjabarkan mengenai desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian metode penelitian serta teknik analisis yang digunakan.
- Bab IV merupakan bab analisis data penelitian yang berisi gambaran obyek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis serta uji hipotesis.
- Bab V adalah bab penutup yang berisi kesimpulan dan implikasi meliputi kesimpulan hasil analisis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.



Secara skematis garis besar tesis dapat dilihat pada gambar berikut :

**Gambar 1.1. Garis Besar Susunan Tesis.**



*Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.*

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **II.1. PENDAHULUAN**

Prestasi dari seseorang merupakan ukuran kinerja yang yang dinilai berdasar standar kriteria yang telah ditetapkan suatu perusahaan. Pengelolaan kinerja perusahaan dalam hal ini kinerja penjualan, ditujukan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pada penelitian ini kinerja lebih difokuskan pada kinerja penjualan. Pengendalian kinerja ini tanggung jawab langsung manajer tingkat menengah (middle manager) seperti Supervisor, karena merekalah yang membawahi langsung tenaga penjual sebagai ujung tombak pemasaran.

Berdasar teori kepemimpinan, kemampuan komunikasi dan komitmen dari seorang pemimpin dalam hal ini supervisor, dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan melalui berbagai aspek. Kemampuan supervisor berkomunikasi dengan memberikan umpan-balik (feedback) mampu meningkatkan motivasi kerja tenaga penjualan melalui aspek orientasi belajar dan orientasi kinerja (Sujan, Weitz & Kumar, 1994, p.39). Umpan balik oleh supervisor merupakan salah satu mekanisme komunikasi yang efektif dalam pengendalian kinerja tenaga penjualan ( Teas,1983 ; Tyagi,1985 ; Walker, Churcill dan Ford,1977 dalam Sujan, Weitz & Kumar, 1994, p.40).

## II.2. UMPAN BALIK SUPERVISOR.

Umpan balik merupakan respon dari supervisor ataupun pihak manajerial perusahaan terhadap kinerja tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan yang dapat menghasilkan umpan balik adalah kinerja yang ditinjau dari aspek perilaku. Dari aspek perilaku sendiri, kinerja merupakan prestasi kerja tenaga penjualan dilihat dari proses dan aktifitasnya dalam mencapai output atau hasil ( Challagalla dan Shervani, 1996, p.89 ). Dalam melakukan pengawasan pada tenaga penjual, supervisor melihat dari 3 perilaku, yaitu orientasi hasil akhir (*end-result orientation*) , orientasi aktifitas (*activity orientation*) dan orientasi kemampuan (*capability orientation.*) (Challagalla Shervani dan Huber, 2000, p.161) Karena itu, umpan balik perilaku merupakan tanggapan dari supervisor terhadap aktifitas dan kemampuan dari tenaga penjualan (Jaworski dan Kohli, 1991,p.191).

Umpan balik yang akan diteliti pada khususnya adalah pada umpan balik informasi (*content feedback*), yaitu bagaimana seorang supervisor mengkomunikasikan aktifitas maupun pencapaian kinerja dari tenaga penjual yang dibawahinya, baik itu berupa pujian maupun kritikan. Umpan balik ini dapat dikategorikan, yang pertama adalah *valence of feedback* yaitu umpan balik positif dan negatif , dan yang kedua adalah *locus of feedback* yaitu umpan balik supervisor terhadap perilaku, aktifitas dan hasil pencapaian tenaga penjualan (Jaworski dan Kohli, 1991,p.191). Kedua konsep tersebut akan dikombinasikan sebagai cakupan dari variabel umpan balik. Umpan balik positif mengindikasikan bahwa tugas telah sukses dilakukan dengan

baik. Pencapaian hasil yang baik bisa saja mengakibatkan penurunan orientasi kinerja tenaga penjualan. Namun dalam dunia penjualan dimana terjadi tuntutan pencapaian tujuan yang berkesinambungan dan terus meningkat, umpan balik positif tidak mengurangi keinginan untuk berkemampuan lebih baik (Walker, Churchil, dan Ford, 1977 dalam Sujan et al, 1994, p.39). Terutama dengan adanya perhatian terhadap orientasi lingkungan eksternal, akan mendorong orientasi belajar untuk meningkatkan kemampuan menjual.

Disisi lain adanya umpan balik negatif seharusnya menuntut tenaga penjualan untuk menitikberatkan usaha orientasi belajar dan orientasi kinerja. Karena adanya umpan balik negatif mengindikasikan kegagalan dalam mendemonstrasikan kemampuan menjual (Podsakoff & Jiing Lih Farh, 1989 ; Woofford & Goodwin, dalam Sujan et al, 1994, p.41) .

Indikator umpan balik supervisor terhadap tenaga penjualan yang akan digunakan pada penelitian kali ini adalah tanggapan dari Supervisor yang berupa :

1. pemberitahuan kinerja yang baik.
2. pemberitahuan output/hasil kerja.
3. pemberitahuan atas perilaku dan aktifitas penjualan
4. pemberitahuan atas berhasil-tidaknya tenaga penjual dalam mencapai penjualan yang diharapkan supervisor

### **II.3. ORIENTASI BELAJAR**

Orientasi belajar adalah orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Sujan, Weitz & Kumar, 1994, p.40).

Orientasi belajar merupakan kemauan dan ambisi dari dalam individu sendiri. Dengan kondisi mempunyai orientasi belajar yang mengacu pada orientasi penguasaan akan sesuatu, seorang tenaga penjual akan menikmati proses pencarian teknik untuk menjual secara efektif. Mereka tertarik akan situasi penjualan yang menantang dan tidak dikuasai akan ketakutan melakukan kesalahan (Ames & Archer, 1988 dalam Sujan et al, 1994, p.39). Tenaga penjualan yang mempunyai orientasi belajar tinggi akan mempunyai keinginan kuat untuk selalu meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dalam menjual dengan senantiasa memandang suatu keadaan sebagai kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya. Selain itu, seseorang yang mempunyai orientasi belajar kemungkinan kecil untuk melakukan kesalahan, dan walaupun mengalami kegagalan akan lebih mudah bangkit kembali (Dweck & Leggett, 1988 dalam Sujan et al, 1994, p.41).

Dikatakan lebih lanjut bahwa orientasi belajar merupakan motivasi perilaku yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan, oleh karena itu diharapkan bahwa umpan balik akan mempunyai efek dalam memperbesar tingkat orientasi belajar (Sujan, Weitz & Kumar, 1994). Dalam proses peningkatan sangat penting untuk mengukur apa yang telah dikerjakan

sehingga dapat dilakukan perubahan, dimana kesalahan yang nampak akan lebih cepat diperbaiki ketika kesalahan tersebut dikomunikasikan melalui umpan balik dengan cepat pula. Jalan terbaik untuk mendukung proses pembelajaran untuk meningkatkan hasil adalah melalui umpan balik yang faktual.(Hannaford & Poysick,2001 p.86)

Dari hal tersebut diatas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

*H 1 : Umpan balik dari supervisor berpengaruh positif terhadap orientasi belajar.*

Sementara acuan dari Ames dan Archer (Sujan et al, p.40) dalam mengkarakteristikkan tenaga penjualan yang mempunyai orientasi belajar tinggi, akan dipakai dalam penelitian ini, antara lain dengan indikator :

1. kemauan selalu meningkatkan kemampuan menjual,
2. kemampuan menganggap kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran,
3. kemauan untuk selalu belajar dari pengalaman,
4. ke tertarikan mempelajari hal-hal baru dan pendekatan baru yang berkaitan dengan proses penjualan.

Orientasi belajar ini, akan membangkitkan motivasi untuk mencapai kinerja maksimal melalui perilaku bekerja keras (work hard) dan bekerja cerdas (work smart) (Sujan, Weitz & Kumar, 1994, p.39). Keberhasilan orientasi belajar akan mengkondisikan tenaga penjual untuk bekerja cerdas. Hal tersebut akan meningkatkan perencanaan, menyesuaikan pendekatan penjualan dengan mempertimbangkan situasi, dan membuat percaya diri

dalam mengaplikasikan atau menggunakan berbagai metode pendekatan penjualan.

#### **II.4. PERILAKU KERJA TENAGA PENJUALAN**

Perilaku kerja ini adalah aktifitas dan perilaku tenaga penjualan selama proses interaksi dengan konsumen dalam mencapai tujuan dari tugasnya. Perilaku kerja ini dapat berupa adaptasi penjualan seperti analisa situasi, keramahan, pengendalian, ekspresi, responsifitas (Weitz, H.Sujan dan M.Sujan, 1988, p.12). Dalam penelitian ini perilaku-perilaku kerja tersebut dapat digolongkan menjadi aspek work smart (bekerja cerdas) dan work hard (bekerja keras). Variabel bekerja keras (*work hard*) dan bekerja cerdas (*work smart*) dalam penelitian ini merupakan respon perilaku kerja yang terjadi sebagai tindak lanjut dari adanya umpan balik perilaku melalui orientasi belajar.

##### **II.4.1. Perilaku Bekerja Cerdas.**

Bekerja cerdas didefinisikan sebagai perilaku yang berhubungan langsung dengan pengembangan pengetahuan mengenai situasi penjualan dan penggunaan pengetahuan tersebut dalam situasi penjualan (Sujan, Weitz & Kumar 1996, p.40). Ukuran yang digunakan sebagai perwujudan dari bekerja cerdas adalah perilaku tenaga penjualan sebagai berikut :

1. menggunakan perencanaan dalam menentukan kesesuaian antara perilaku penjualan dengan aktifitas penjualan,
2. memiliki rasa percaya diri dan kemampuan dalam menggunakan teknik perilaku penjualan dan aktifitas penjualan yang sangat luas,
3. merubah perilaku maupun aktifitas penjualan berdasar pertimbangan situasi.

Karyawan yang mempunyai tipe bekerja cerdas diindikasikan dari kemampuan untuk menggunakan metode-metode yang inovatif dan juga kreativitas untuk mencari jalan keluar yang efektif (John Wareham,1996, p.50). Sedangkan kemampuan tersebut muncul selain dari kemampuan karyawan itu sendiri juga melalui proses pembelajaran dari pengalaman yang telah dilalui selama melakukan aktifitas penjualan.

Keberhasilan orientasi belajar akan mengkondisikan tenaga penjual bekerja secara cerdas dan intelek. Hal tersebut akan meningkatkan perencanaan, menyesuaikan pendekatan penjualan dengan mempertimbangkan situasi, dan membuat percaya diri dalam mengaplikasikan atau menggunakan berbagai metode pendekatan penjualan.

Dari pembahasan diatas, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

*H 2 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap perilaku bekerja cerdas*



#### II.4.2. Perilaku Bekerja Keras

Bekerja keras (*work hard*) didefinisikan sebagai jumlah keseluruhan upaya tenaga penjualan dalam mencurahkan fokus pada tugas kerjanya (Sujan & Weiner, 1980 dalam Sujan et al, 1994, p.40 ). Pada penelitian terdahulu terbukti bahwa motivasi untuk bekerja keras dipengaruhi oleh orientasi belajar dan orientasi kinerja (Spiro dan Weitz, 1990 dalam dalam Sujan et al, 1994, p.40), dan muara terakhir yaitu kinerja penjualan dipengaruhi bekerja keras dan bekerja cerdas dari seseorang.

Umpan balik yang menghasilkan kemauan untuk belajar akan membangkitkan motivasi untuk mencapai kinerja maksimal melalui bekerja keras dan bekerja cerdas (Sujan, Weitz & Kumar, 1994, p.40). Walaupun pada pengaruh terhadap variabel bekerja keras relatif lebih kecil daripada bekerja cerdas. Perlu dikaji lagi untuk mengevaluasi penelitian terdahulu. Dari pembahasan diatas, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

*H 3 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap perilaku bekerja keras*

Ukuran yang digunakan sebagai acuan dari perilaku *bekerja keras* adalah perilaku tenaga penjualan sebagai berikut :

1. bekerja dalam waktu yang lama untuk mencapai target penjualan
2. tidak mudah menyerah ketika menemui konsumen yang sulit
3. bekerja tanpa lelah sebelum memenuhi target.

## **II.5. KINERJA TENAGA PENJUALAN.**

Kinerja tenaga penjualan dapat didefinisikan sebagai tingkat / derajat tenaga penjualan dalam memenuhi tugas-tugas penjualan baik itu dari sisi pencapaian hasil maupun perilaku (teknik) penjualan ( Behrman dan Perreault, 1982 dalam Evans, Schlacter, Schultz, Gremler, Pass dan Wolf, 2002, p.33)

Kinerja tenaga penjualan sangat vital bagi perusahaan, karena akan memberikan sumber pendapatan (revenue) utama bagi perusahaan. Performa kerja tenaga penjualanlah yang menunjukkan tingkat pelayanan dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan konsumen ( Johlke, Dale, Dunhan dan Wilkes, 2000, p.268 ). Peningkatan kinerja dari seorang tenaga penjualan dipengaruhi oleh faktor perilaku kerja (work habit) dari tenaga penjual itu sendiri. Dimana perilaku kerja ini dapat dibedakan menjadi kerja dengan keras dan kerja cerdas (Weitz, H.Sujan, M.Sujan,1988, p.9).

### **II.5.1. Hubungan Bekerja Keras dengan Kinerja Tenaga Penjualan**

Kedua perilaku kerja tersebut memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian kinerja mereka terutama pada pencapaian volume penjualan produk baru ( Challagalla dan Shervani, 1996, p.90 ). Dari aspek kerja keras, ketika seorang tenaga penjualan bekerja maksimal, tanpa lelah dan tidak mudah menyerah, maka dia akan memperbesar peluang untuk mencapai target penjualan yang menjadi ukuran kinerja seorang tenaga penjualan. Maka, dari pembahasan diatas, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

*H4 : Bekerja keras berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan*

#### **II.5.2. Hubungan Bekerja Intelek dengan Kinerja Tenaga Penjualan**

Dari aspek bekerja secara intelek, ketika seorang tenaga penjualan menggunakan perencanaan, memiliki rasa percaya diri atas kemampuan, dan mengadaptasi perilaku penjualan dalam situasi aktifitas penjualan, maka dia dengan cerdas akan lebih mampu untuk melakukan teknik penjualan yang sesuai dalam mengimplementasikan strategi pemasaran perusahaan sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Bekerja dengan intelek akan berpengaruh langsung pada kinerja tenaga penjualan, karena kualitas kerja yang bagus cenderung lebih dihasilkan oleh tenaga penjual yang mampu bekerja dengan menggunakan kecerdasannya (Good D.J. dan Stone R.W., 1999, p.56). Maka, dari pembahasan diatas, maka hipotesis yang dapat diambil adalah:

*H5 : Bekerja secara intelek berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan*

Pada teori terdahulu, kebanyakan kinerja tenaga penjualan didefinisikan berdasar hubungannya antara karakteristik tenaga penjualan dengan kinerja penjualan. Sampai tahun 1979 Walker, Churcill dan Ford menemukan kerangka pengukuran kinerja tenaga penjualan dengan mengkombinasikan karakteristik tenaga penjualan, performa tenaga penjualan, desain organisasi tenaga penjualan, manajemen kontrol aktifitas penjualan dan efektifitas organisasi tenaga penjualan.

Penelitian th.1999 oleh Tansu Baker mengenai *benchmarking* kinerja tenaga penjualan akan menjadi dasar ukuran yang digunakan dalam penelitian ini. Dimana salah satu kategori *benchmarking*-nya adalah ukuran berdasar *outcome/* hasil keluaran kinerja yang meliputi pangsa pasar yang tinggi, menjual produk dengan profit margin yang tinggi, menghasilkan tingkat premi tinggi, kemampuan penjualan produk baru, menjual pada pasar yang kemampuan finansial tinggi, memenuhi target penjualan dan menghasilkan pendapatan tinggi.

Pengukuran kinerja tenaga penjualan pada penelitian ini berdasar evaluasi pribadi dari tenaga penjualan tersebut. Penilaian laporan kinerja yang dilakukan oleh responden bersangkutan tidak mengakibatkan hasil penelitian yang bias. Hal ini didukung temuan Leong Randall dan Cote (Sujan, Weitz & Kumar, 1994, p.40) bahwa interkorelasi rendah diantara konsep-konsep yang dianalisis pada penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa penilaian terhadap diri sendiri tidak menimbulkan bias yang signifikan. Maka pada penelitian ini, tenaga penjualan akan menilai kinerja mereka dengan 4 ukuran kinerja tenaga penjualan yang digunakan oleh Sujan, Weitz & Kumar (1994), dan Tensu Baker (1999) yaitu :

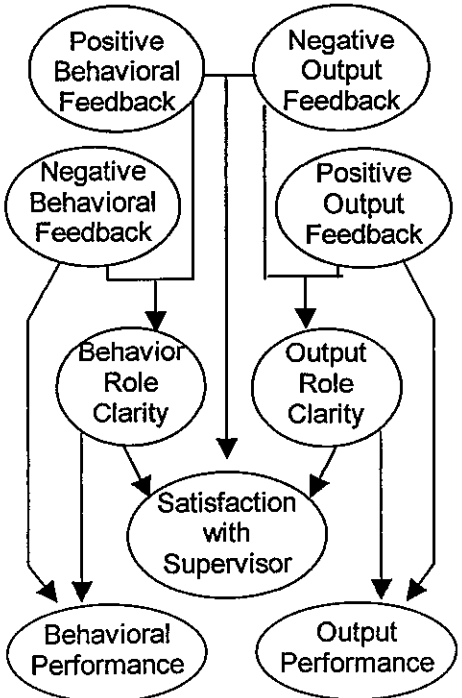
1. Melampaui target penjualan tenaga penjualan
2. Kemampuan menjual produk baru
3. Kemampuan meyakinkan konsumen
4. Membantu supervisor mencapai strategi penjualan.

## II.6. PENELITIAN TERDAHULU.

Penelitian yang dilakukan Weitz, H. Sujan dan M. Sujan selama tahun 1988, mencoba menganalisa bagaimana pengaruh perilaku bekerja cerdas (work smart) dan perilaku kerja keras dari tenaga penjualan dalam peningkatan produktivitas penjualan. Menurut mereka umpan balik dapat digunakan untuk memotivasi untuk bekerja lebih keras dan cerdas. Namun disarankan agar memberikan umpan balik mengenai proses pencapaian hasil (behavioral), bukan semata-mata hasil itu sendiri (output). Analisa mereka menghasilkan bahwa faktor bekerja cerdas menjadi faktor utama yang paling berpengaruh dalam peningkatan produktivitas penjualan dibanding variabel kerja keras yang bobot pengaruhnya lebih kecil. Bagaimanapun metode paling efektif untuk meningkatkan produktivitas tenaga penjualan adalah dengan bekerja lebih cerdas dan cerdik ketika berinteraksi dengan konsumen ( Weitz, H. Sujan dan M. Sujan, 1988, p.9).

Penelitian yang dilakukan Jaworski dan Kohli pada th.1991 menyelidiki umpan balik supervisor sebagai alternatif sistem kontrol yang dapat digunakan untuk mempengaruhi kinerja dan kepuasan tenaga penjualan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari umpan balik positif maupun negatif supervisor baik itu berupa umpan balik perilaku maupun output/hasil pencapaian tenaga penjualan, terhadap kejelasan peran tenaga penjualan dan terhadap kinerja perilaku tenaga penjualan. Dan adanya pengaruh langsung umpan balik supervisor terhadap hasil output tenaga penjualan dan terhadap kinerja output tenaga penjualan.

**Tabel.2.1. Penelitian Bernard J. Jaworski dan Ajay K. Kohli (1991)**

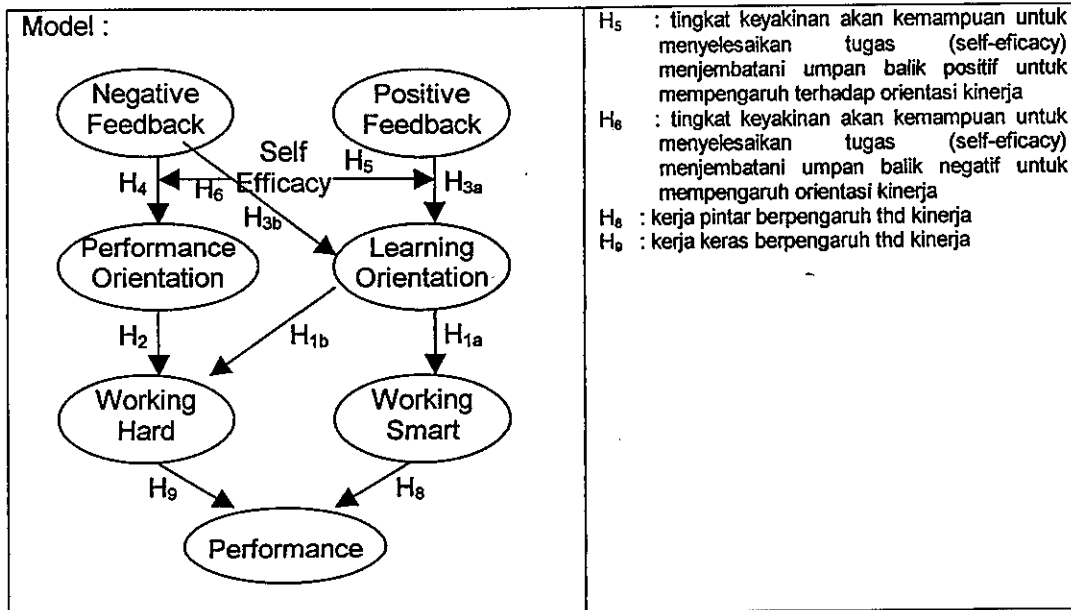
Peneliti - Publikasi	Temuan Penelitian	Rujukan Tesis
<p>Bernard J. Jaworski dan Ajay K. Kohli " Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction " Journal Of Marketing Research Vol.28 (May 1991)</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa Umpan balik yang diberikan Supervisor ( baik itu berupa umpan balik perilaku maupun output/hasil pencapaian tenaga penjualan) dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Kinerja dari Umpan balik ini dapat juga mempengaruhi tingkat kepuasan terhadap supervisor dan tingkat kinerja tenaga penjualan melalui variabel antara :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; kejelasan peran akan perilaku</li> <li>&gt; kejelasan peran akan output/ hasil pencapaian kerja</li> </ul>	<p>Jurnal ini menunjukkan adanya pengaruh umpan balik supervisor terhadap kejelasan peran, <i>perilaku tenaga penjualan</i> dan terhadap <i>perilaku kinerja tenaga penjualan</i>. Maka dapat dijadikan acuan untuk meneliti lebih lanjut hubungan kausal antara umpan balik – perilaku kerja – kinerja tenaga penjualan dalam manajemen pemasaran.</p>
<p>Model :</p>  <pre> graph TD     subgraph Feedback         PBF(Positive Behavioral Feedback)         NBF(Negative Behavioral Feedback)         POF(Positive Output Feedback)         NOF(Negative Output Feedback)     end     subgraph Clarity         BRC(Behavior Role Clarity)         ORC(Output Role Clarity)     end     SWS(Satisfaction with Supervisor)     subgraph Performance         BP(Behavioral Performance)         OP(Output Performance)     end     PBF --&gt; BRC     NBF --&gt; BRC     POF --&gt; ORC     NOF --&gt; ORC     BRC --&gt; SWS     ORC --&gt; SWS     SWS --&gt; BP     SWS --&gt; OP     BRC --&gt; BP     ORC --&gt; OP     </pre>		<p>Hipotesis :</p> <p>H<sub>1a-1b</sub>: tingkat umpan balik output positif dan negatif dari supervisor ,berpengaruh terhadap tingkat kejelasan peran tenaga penjualan</p> <p>H<sub>2</sub> : semakin besar tingkat kejelasan peran tenaga penjualan, makin tinggi output / hasil kinerjanya</p> <p>H<sub>3a-3b</sub>: tingkat umpan balik output positif dan negatif dari supervisor , mempengaruhi output/hasil kinerja tenaga penjualan</p> <p>H<sub>4a-4b</sub>: tingkat umpan balik perilaku positif dan negatif dari supervisor , mempengaruhi tingkat kejelasan peran dalam perilaku tenaga penjualan</p> <p>H<sub>5</sub> : tingkat kejelasan peran dalam perilaku tenaga penjualan , mempengaruhi kinerja perilaku tenaga penjualan</p> <p>H<sub>6a-6b</sub>: tingkat umpan balik perilaku positif dan negatif dari supervisor , mempengaruhi output/hasil kinerja tenaga penjualan</p> <p>H<sub>7</sub> : tingkat kinerja perilaku tenaga penjualan, mempengaruhi output/hasil kinerja tenaga penjualan</p> <p>H<sub>8a-8b</sub>: tingkat umpan balik output positif dan negatif dari supervisor , mempengaruhi tingkat kepuasan thd supervisor</p> <p>H<sub>9a-9b</sub> : tingkat umpan balik perilaku positif dan negatif supervisor , mempengaruhi tingkat kepuasan terhadap supervisor</p> <p>H<sub>10a-10b</sub> : tingkat kejelasan peran tenaga penjualan akan Output, mempengaruhi tingkat kepuasan terhadap supervisor</p> <p>H<sub>10a-10b</sub> : tingkat kejelasan peran tenaga penjualan akan Output, mempengaruhi tingkat kepuasan terhadap supervisor</p>

Penelitian yang dilakukan Sujan, Weitz dan Kumar pada th.1994 berusaha mngembangkan dan menganalisa lebih lanjut dari penelitian Weitz, H.Sujan dan M.Sujan pada tahun 1988. Penelitian mengenai umpan

balik, perilaku kerja dan kinerja tenaga penjualan ini menunjukkan pengaruh umpan balik negatif dan positif dari supervisor terhadap perilaku kerja dengan orientasi kerja dan orientasi pembelajaran dari tenaga penjualan. Dimana orientasi belajar akan membantu tenaga penjual untuk dapat meningkatkan kinerja penjualan melalui perilaku bekerja keras dan bekerja dengan cerdas. Namun orientasi kinerja hanya mempengaruhi kerja keras tenaga penjualan.

**Tabel 2.2. Penelitian Harish Sujan, Barton A. Weitz & Nirmalya Kumar (1994)**

Peneliti - Publikasi	Temuan Penelitian	Rujukan Tesis
<p>Harish Sujan, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar            " Learning Orientatin , Working Smart and Effective Selling "            Journal Of Marketing Vol.58 (July 1994)</p>	<p>Temuan penelitiannya menunjuk kan bahwa produktivitas tenaga penjualan tergantung pada perkembangan orientasi belajarnya dan orientasi kinerja melalui perilaku kerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan mem-perhatikan tidak hanya orientasi hasil tetapi juga orientasi belajar, dan kedua orientasi tersebut memotivasi perilaku kerja mereka melalui cara yang berbeda. Orientasi belajar sebagaimana Orientasi kinerja memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja keras. Sementara orientasi belajar memotivasi mereka untuk bekerja dengan pintar. Umpan balik menjadi variabel alat kontrol untuk membangkitkan kedua orientasi tsb,</p>	<p>Jurnal ini menunjukkan pengaruh umpan balik supervisor terhadap orientasi belajar dari tenaga penjualan. Dimana Orientasi belajar akan membantu tenaga penjual untuk dapat meningkatkan kinerja penjualan melalui perilaku kerja keras dan kepintaran kerja. Alur penelitian ini akan menjadi acuan utk penelitian selanjutnya dengan penekanan variabel umpan balik terutama pada isi dari umpan balik tsb (content feedback), agar dapat memperjelas pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja</p>
<p>Model :</p>	<p>Hipotesis :            Hipotesa:            H<sub>1a</sub> : orientasi belajar berpengaruh thd kerja dengan pintar            H<sub>1b</sub> : orientasi belajar berpengaruh thd kerja keras            H<sub>2</sub> : orientasi kinerja berpengaruh thd kerja keras            H<sub>3a</sub> : umpan balik positif berpengaruh terhadap orientasi belajar            H<sub>3b</sub> : umpan balik negatif berpengaruh terhadap orientasi belajar            H<sub>4</sub> : umpan balik negatif berpengaruh terhadap orientasi kinerja            H<sub>5</sub> : tingkat keyakinan akan kemampuan untuk menyelesaikan tugas (self-efficacy) menjembatani umpan balik positif untuk mempengaruhi terhadap orientasi kinerja</p>	



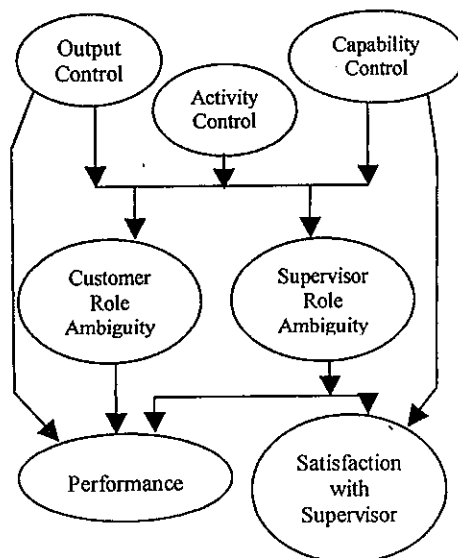
Studi mengenai dimensi dan tipe kontrol supervisor oleh Goutam N. Challagalla dan Tassaduq A. Shervani (1996) mencoba menerangkan beberapa teori dan praktek mengenai dampak dari kontrol supervisor terhadap individu tenaga penjualan. Dengan menganalisa persepsi tenaga penjualan akan prosedur pengendalian / kontrol, studi ini memberikan petunjuk bagi manajer penjualan dalam mengembangkan kontrol pengawasan yang efektif melalui umpan balik (feedback). Jurnal ini menunjukkan hubungan kausal yang positif antara umpan-balik terhadap konsekuensi kinerja tenaga penjualan. Hanya saja menurut penulis, masih dibutuhkan variabel perantara (intervening variabel) lain untuk mendapatkan kepastian hubungan tersebut. Maka dalam penelitian tesis ini akan mengakomodir variabel orientasi belajar dan perilaku kerja sebagai intervening variabel.



**Tabel 2.3. Penelitian Goutam N. Challagalla dan Tassaduq A. Shervani (1996)**

Peneliti - Publikasi	Temuan Penelitian	Rujukan Tesis
<p>Goutam N. Challagalla dan Tassaduq A. Shervani</p> <p>" Dimension and Types of Supervisory Control: Effect on Sales Person Performance and Satisfaction"</p> <p>Journal Of Marketing, 1996</p>	<p>Studi ini mencoba menerangkan beberapa teori dan praktek mengenai dampak dari kontrol supervisor terhadap individu Tenaga Penjualan.dengan menganalisa persepsi tenaga penjualan akan prosedur pengendalian/ kontrol, studi ini memberikan petunjuk bagi majer penjualan dalam mengembangkan kontrol pengawasan yang efektif.</p> <p>Hasil temuan dari pengendalian dari supervisaor antara lain bahwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Capability Control.</i> Manajer penjualan yg memperhatikan peningkatan skill kemampuan dan penghargaan tenaga penjualan,cenderung akan meningkatkan motivasi, kenyamanan kerja, hubungan yg produktif, sehingga akan meningkatkan kinerja perilaku tenaga penjualan.</li> <li>- <i>Activity Control.</i> Supervisor dapat menggunakan kontrol aktifitas untuk mendorong tenaga penjualan untuk mengerjakan aktifitas penjualan yang dapat meningkatkan ketertarikan jangka panjang pada konsumen</li> <li>- <i>Output Control.</i> Penghargaan akan Output justru mempunyai efek negatif pada kinerja dan kepuasan</li> </ul>	<p>Jurnal ini menunjukkan hubungan kausal antara umpan-balik terhadap konsekuensi kerja tenaga penjualan, baik hubungan positif dan negatif</p> <p>Hanya saja menurut penulis, masih dibutuhkan variabel perantara (intervening variabel) lain untuk mendapatkan kepastian hubungan tersebut.</p>

Model :

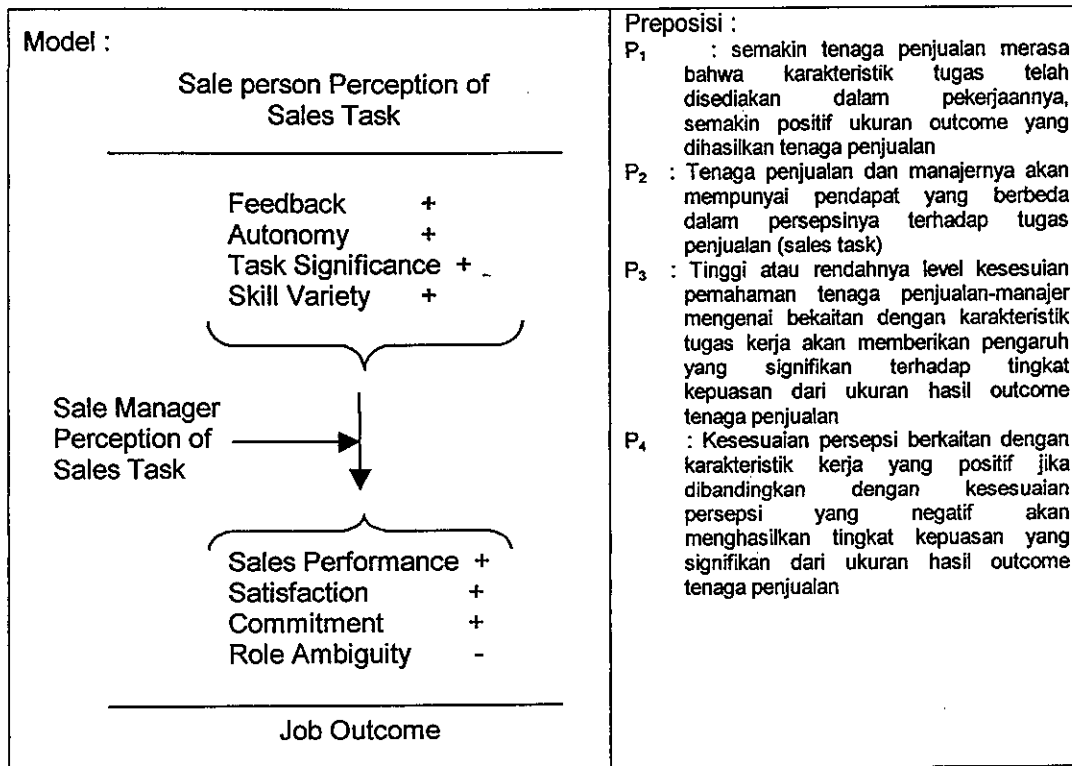


Temuan penelitian Joseph J.Martocchio dan James Dulebohn tahun 1994 mengenai hubungan umpan balik dengan motivasi belajar mengindikasikan bahwa pemberian umpan-balik mengenai kinerja (dalam kendali pengajar) akan meningkatkan keyakinan akan kemampuan menguasai software. Pada penelitian yang memakai obyek dilingkungan akademik tersebut terungkap bahwa umpan balik yang mengenai informasi tingkat kinerja dapat memberikan pengaruh yang signifikan pada orientasi pembelajaran dan penerimaan obyek akan persepsi pengajar.

Penelitian Evans, Schlacter, Schultz, Gremler, Pass dan Wolf (2002) yang meneliti mengenai persepsi tenaga penjualan dan manajer penjualan akan karakteristik pekerjaan dan hasil kerja (outcome), mencoba mengungkapkan kesesuaian persepsi kerja yang akan mempengaruhi outcome berkaitan dengan tugas kerja. Salah satu hubungan kausal yang diteliti adalah pengaruh persepsi umpan balik (feedback) terhadap hasil kerja tenaga penjualan.

**Tabel 2.3. Penelitian Evans, Schlacter, Schultz, Gremler , Pass & Wolfe (2002)**

<b>Peneliti - Publikasi</b>	<b>Temuan Penelitian</b>	<b>Rujukan Tesis</b>
Kenneth R. Evans, John.L Schlacter, Roberta J.Schultz, Dwayne D. Gremler, Michael Pass and William G. Wolfe " Salesperson and Managers Perceptions of Salesperson Job Characteristics and Job Outcomes : A Perceptual Congruence Approach" Journal of Marketing Theory and Practice 2002	Penelitian ini mengungkapkan pengaruh antara persepsi tenaga penjualan akan tugas penjualannya terhadap hasil kerja Persepsi tugas penjualan ini meliputi variabel Umpan balik, Otonomi, Tugas yang signifikan dan variasi tugas. Keempat variabel tersebut berpengaruh positif terhadap hasil kerja yang di bedakan menjadi variabel Kinerja tenaga penjualan, Kepuasan, Komitmen. Namun hubungan terhadap Role Ambiguity diduga negatif.	Jurnal ini menunjukkan adanya pengaruh umpan balik terhadap pencapaian hasil kerja tenaga penjualan. Dimana obyek penelitian adalah tenaga penjualan yang berkarakter sales representative. Hanya saja lingkup umpan balik masih sebatas valence feedback ( umpan balik positif dan negatif)



Sementara penelitian Tansu Baker tahun 1999 mengenai benchmarking kinerja tenaga penjualan, memberikan berbagai pengukuran kinerja dari 2 aspek penjualan yang dapat dijadikan ukuran, yaitu aspek terkait penjualan dan non-penjualan. Baik dari kategori hasil (outcome), pengetahuan teknis, kemampuan penjualan, adaptasi, teamwork, dan dukungan penjualan (sales support). Dari sini indikator yang diungkapkan hampir semuanya valid untuk dapat dijadikan alat ukur kinerja tenaga penjual. Sehingga dapat digunakan dalam penelitian lebih lanjut sebagai acuan indikator mana yang relevan dan cukup *controllable* bagi tenaga penjualan itu sendiri.

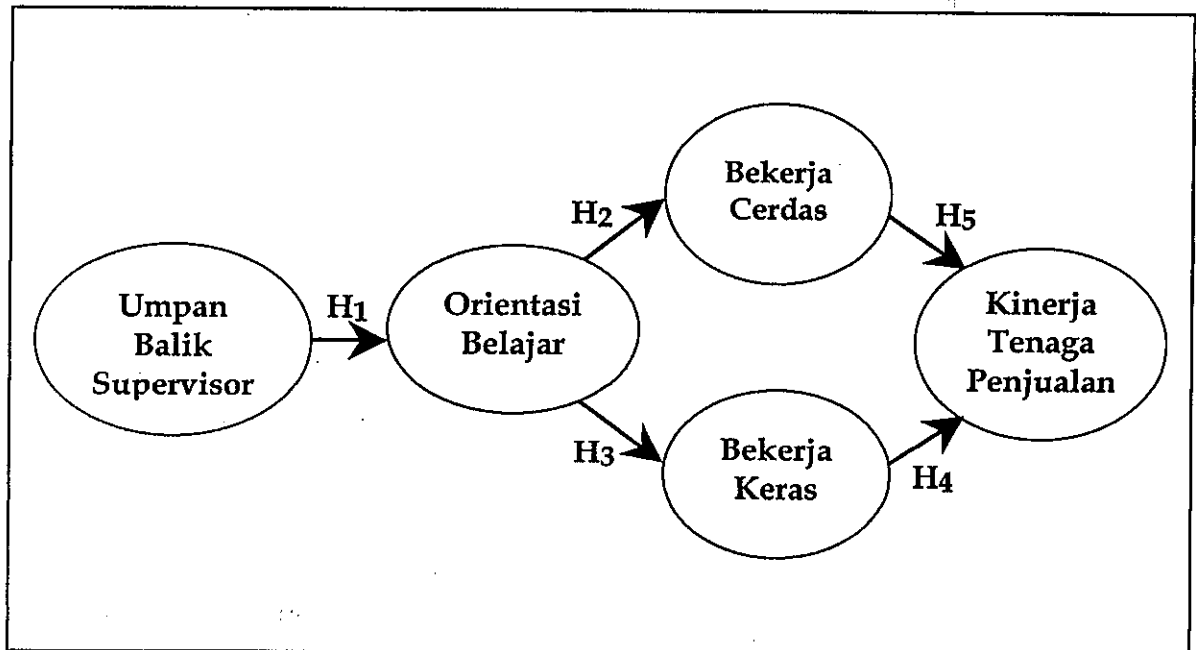
## II.7. KERANGKA PIKIR TEORITIS DAN PENGEMBANGAN MODEL.

Berdasarkan telaah pustaka yang telah dikembangkan diatas mengenai umpan-balik supervisor dan orientasi belajar serta pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan, maka dalam penelitian kali ini terdapat lima buah variabel yaitu :

1. Umpan Balik Supervisor ( *Supervisor Feedback* ).
2. Orientasi belajar ( *Learning Orientation* ).
3. Bekerja cerdas ( *Work Smart* ).
4. Bekerja keras ( *Work Hard* ).
5. Kinerja Tenaga Penjualan ( *Salesperson Performance* ).

Selanjutnya pengembangan model yang diajukan adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Teoritis



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini.

## HIPOTESIS.

Hipotesa yang dapat diambil dari telaah pustaka dan kerangka berpikir teoritis adalah :

H 1 : Umpan balik Supervisor berpengaruh positif terhadap Orientasi belajar

H 2 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap Bekerja Cerdas

H 3 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap Bekerja Keras

H 4 : Bekerja keras berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

H 5 : Bekerja secara intelek berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

## II.8. DIFINISI OPERASIONAL VARIABEL.

**Tabel 2.5. Definisi Operasional Variabel.**

Variabel	Skala Pengukuran	Definisi Operasional
Umpan Balik Supervisor (Jaworski & Kohli, 1991).	10 skala pengukuran pada 4 Indikator untuk mengukur umpan balik supervisor	tanggapan dari supervisor terhadap aktifitas dan kemampuan dari tenaga penjualan
Orientasi Belajar (Sujan, Weitz & Kumar, 1994).	10 skala pengukuran pada 4 Indikator untuk mengukur umpan balik supervisor	orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya
Bekerja cerdas (Weitz , H. Sujan & M. Sujan, 1988).	10 skala pengukuran pada 3 Indikator untuk mengukur variabel bekerja dengan cerdas	perilaku yang berhubungan langsung dengan pengembangan pengetahuan mengenai situasi penjualan dan penggunaan pengetahuan tersebut dalam situasi penjualan.

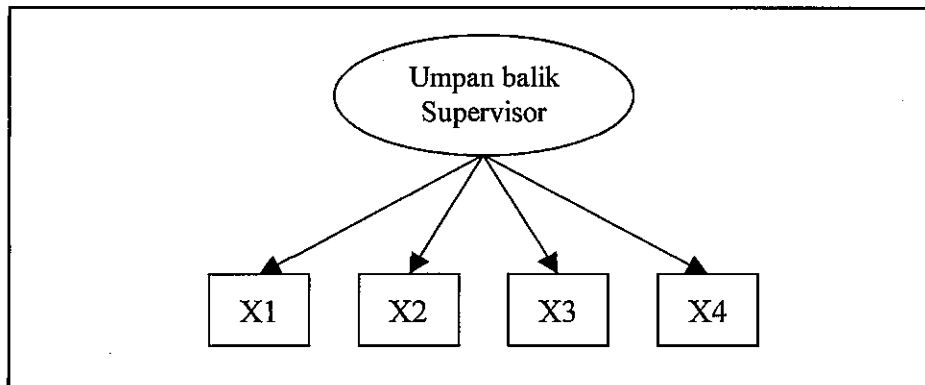
Bekerja Keras (Sujan, Weitz & Kumar, 1994).	10 skala pengukuran pada 3 Indikator untuk mengukur variabel Bekerja keras	jumlah keseluruhan upaya tenaga penjualan dalam mencurahkan fokus pada tugas kerjanya
Kinerja Tenaga Penjualan ( Behrman dan Perreault, 1982 )	10 skala pengukuran pada 4 Indikator untuk mengukur kinerja tenaga penjualan	tingkat / derajat tenaga penjualan dalam memenuhi tugas-tugas penjualan baik itu dari sisi pencapaian hasil maupun perilaku (teknik) penjualan

## II.9. DIMENSIONALISASI VARIABEL

### 1. Variabel Umpan Balik Supervisor

Indikator yang membentuk variabel *umpan balik supervisor* yang digunakan dalam penelitian ini seperti dalam gambar berikut ini adalah :

**Gambar 2.2. Dimensi Variabel Umpan-balik Supervisor**



Sumber : Jaworski, B.J dan Ajay K Kohl, (1991) ; Sujan H, Weitz, Barton A, dan Kumar, Nirmalya (1994), Challagalla, G.N, Shervani, Tassaduq.A (1996); Evans K.R, Schlacter J.L., Schultz R.J., Gremler D.D., Pass M. dan Wolfe W. G. (2002)

Dimana :

X1 : Mengkomunikasikan umpan balik kinerja

X2 : Mengkomunikasikan umpan balik output/hasil kerja

X3 : Mengkomunikasikan umpan balik perilaku dan aktifitas penjualan

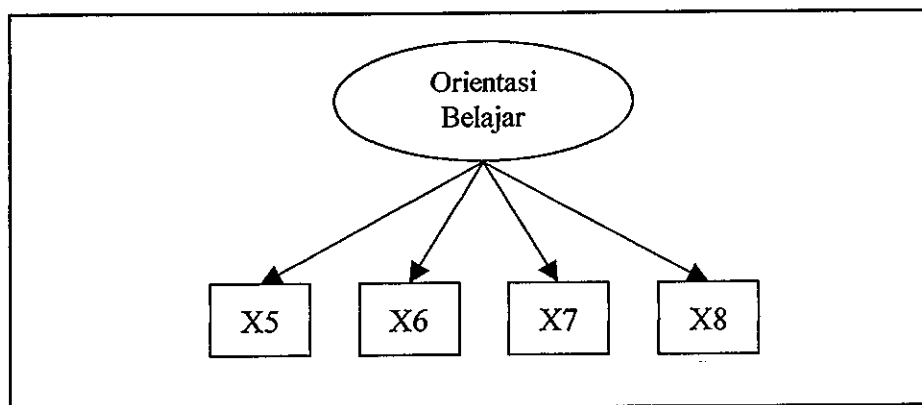
X3 : Mengkomunikasikan umpan balik perilaku dan aktifitas penjualan

X4 : Mengkomunikasikan umpan balik pencapaian tingkat penjualan yang diharapkan

### 3. Variabel Orientasi Belajar

Indikator pembentuk variabel *orientasi belajar* yang digunakan dalam penelitian ini seperti dalam gambar berikut ini adalah :

**Gambar 2.3. Dimensi Orientasi Belajar**



Sumber : Sujan H, Weitz, Barton A, dan Kumar, Nirmalya (1994), Sinkula, J.M and Baker, W.E (1999)

X5 : kemauan meningkatkan kemampuan menjual

X6 : kemampuan menganggap kesalahan sebagai bagian pembelajaran

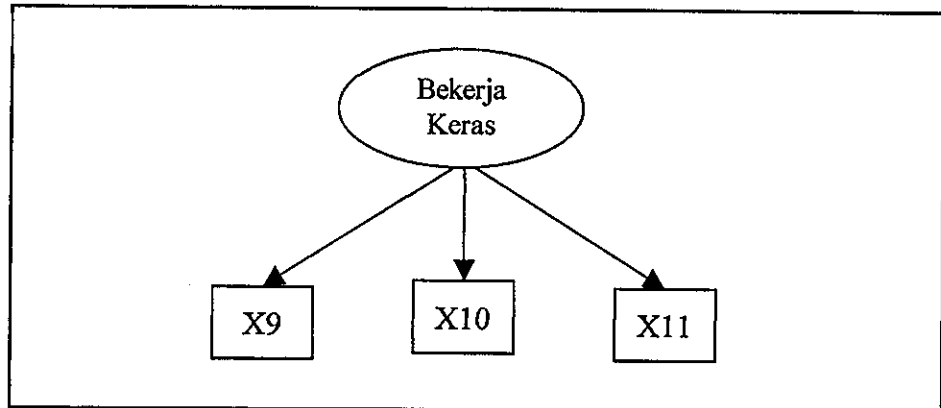
X7 : kemauan untuk selalu belajar dari pengalaman

X8 : ketertarikan mempelajari hal-hal dan pendekatan baru, berkaitan dengan proses penjualan

### 2. Variabel Bekerja Keras (Work Hard)

Indikator pembentuk variabel *bekerja keras* yang digunakan dalam penelitian ini seperti dalam gambar berikut ini adalah :

**Gambar 2.4. Dimensi Bekerja Keras**



Sumber : Ames dan Archer (1988), Sujan H, Weitz, Barton A, and Kumar, Nirmalya (1994);

Dimana :

X9 : bekerja dalam waktu yang lama untuk mencapai target penjualan

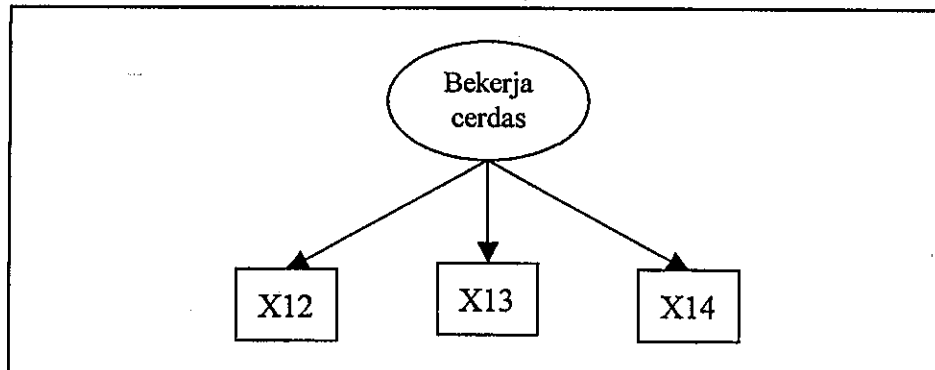
X10 : tidak mudah menyerah ketika menemui konsumen yang sulit

X11 : bekerja tanpa lelah sebelum mendapatkan target.

### 3. Variabel Bekerja Cerdas (Work Smart)

Indikator pembentuk variabel bekerja cerdas yang digunakan dalam penelitian ini seperti dalam gambar berikut ini adalah :

**Gambar 2.5. Dimensi Bekerja secara Intelektual**



Sumber : Sujan H, Weitz, Barton A., and Sujan M (19884); Sujan H, Weitz, Barton A, and Kumar, Nirmalya (1994);



Dimana:

X12 : menggunakan perencanaan dalam menentukan kesesuaian antara perilaku penjualan dengan aktifitas penjualan

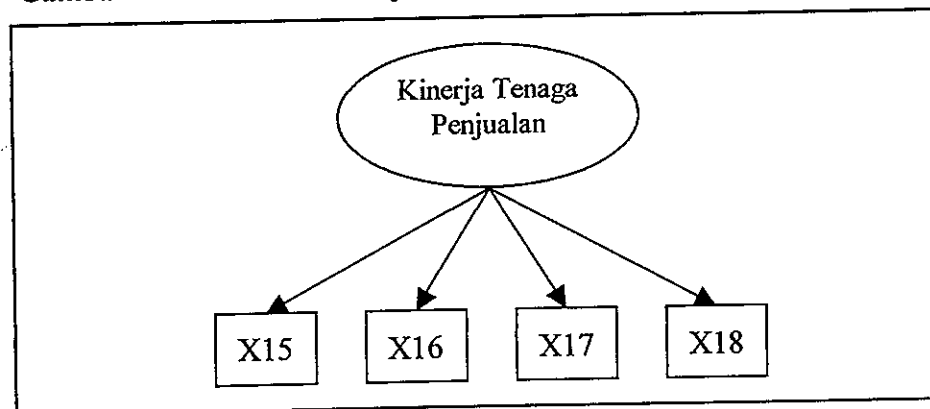
X13 : memiliki rasa percaya diri dan kemampuan dalam menggunakan teknik perilaku penjualan dan aktifitas penjualan

X14 : merubah perilaku maupun aktifitas penjualan berdasar pertimbangan situasi.

#### 4. Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Indikator pembentuk variabel *kinerja tenaga penjualan* yang digunakan dalam penelitian ini seperti dalam gambar berikut ini adalah :

**Gambar 2.6. Dimensi Kinerja Tenaga Penjualan**



Sumber : Jaworski, B.J dan Ajay K Kohl, (1991) ; Sujan H, Weitz, Barton A, and Kumar, Nirmalya (1994); Challagalla, G.N, Shervani, Tassaduq.A (1996); Tensu Baker (1999);

Dimana:

X15 : Melampaui target penjualan tenaga penjualan.

X16 : Kemampuan mempromosikan produk baru.

X17 : Meyakinkan konsumen.

X18 : Membantu supervisor mencapai tujuan strategi penjualan.

## BAB III

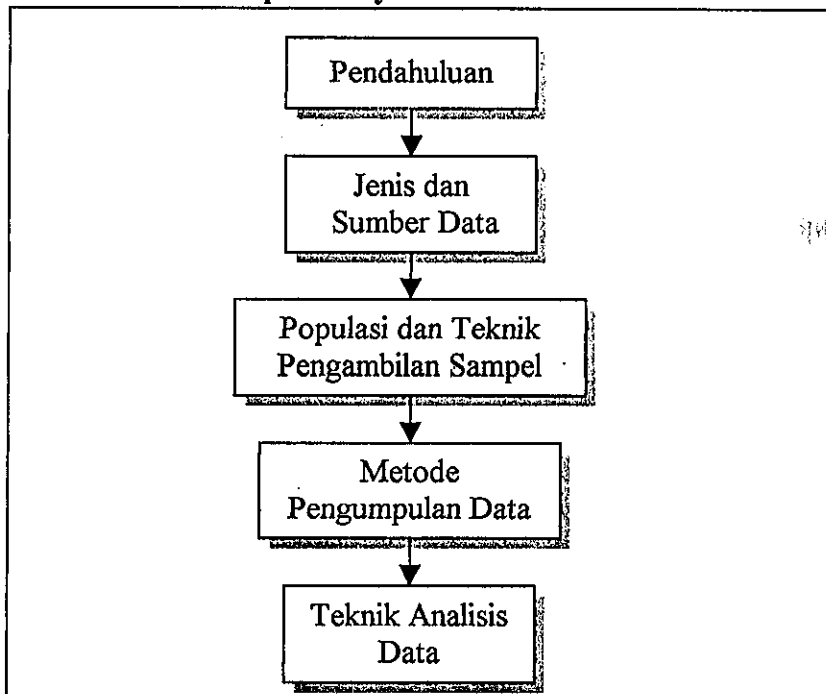
### METODE PENELITIAN

#### III.1. PENDAHULUAN.

Penelitian dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti, agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Cakupan pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup pendahuluan, jenis sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, analisis data dan kesimpulan.

Metode penelitian yang akan diuraikan dalam Bab ini disusun dengan tahapan atau outline sebagai berikut :

**Gambar 3.1. Tahapan Penyusunan Bab 3**



*Sumber : Dikembangkan dalam tesis ini.*

## **III.2. JENIS DAN SUMBER DATA.**

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

### **1. Data Primer**

Data primer adalah merupakan data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian (Soeratno dan Arsyad, 1988, p.46). Data primer ini bisa didapatkan dengan jalan memberikan daftar kuesioner yang merepresentasikan indikator penelitian kepada para responden. Data empiris ini didapatkan langsung dari penyebaran daftar pertanyaan atau pernyataan mengenai umpan balik perilaku, orientasi belajar, perilaku kerja kepada tenaga penjualan khususnya medical representative dari perusahaan farmasi di Semarang. Jadi yang dimaksudkan data primer di penelitian ini adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden yang berupa jawaban dan tanggapan atas pertanyaan dan pernyataan penelitian yang ada dalam kuesioner.

### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari obyek penelitian sudah dalam keadaan siap untuk digunakan dalam tahap analisis. Data sekunder kebanyakan diambil sudah dalam bentuk laporan formal, karena merupakan data yang diterbitkan dan digunakan oleh perusahaan sendiri, bukan oleh pengolah penelitian (Soeratno dan Arsyad, 1988, p.46). Data sekunder ini diperoleh dari studi dokumentasi yang berhubungan dengan

topik penelitian. Antara lain diperoleh dari perusahaan-perusahaan obyek penelitian.

### 3. Sumber data

Sumber data primer untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pengisian kuesioner oleh tenaga penjualan - medical representative dari perusahaan-perusahaan farmasi di Semarang. Sedangkan data sekunder dapat diperoleh dari berbagai macam dokumen perusahaan, seperti laporan penjualan, dokumen profil perusahaan ataupun dari notulen rapat.

Walaupun penelitian ini menggunakan 2 jenis data, data yang digunakan dalam analisis penelitian ini didominasi oleh data primer.

## III.3. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL.

### 1. Populasi

Populasi merupakan kumpulan elemen atau individu yang menjadi obyek penelitian yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasar kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek penelitian yang minimal memiliki 1 karakteristik (Cooper dan Emory, 1996). Pada penelitian ini populasi yang digunakan adalah semua tenaga medical representative dari 11 perusahaan farmasi di Semarang, yaitu perusahaan :

1. PT. Phapros
2. PT. Prima Hexal
3. PT. Soho Industri Farmasi
4. PT. LAPI Laboratories

5. PT. Astra Zeneca
6. PT. Erlimpex
7. PT. Medikon
8. PT. Bayern
9. PT. Schering
10. PT. Erpha
11. PT. Ethica

Dari 11 perusahaan farmasi tersebut didapatkan data total jumlah tenaga medical representative sebanyak 125 orang, yang menjadi populasi penelitian ini.

## 2. Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan sekelompok bagian atau porsi tertentu yang diambil dari populasi (Sekaran, 1992, p.226). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sejumlah tertentu tenaga medical representative dari populasi tenaga medical representative dari perusahaan farmasi di Semarang

Sedangkan proses yang meliputi pengambilan sebagian kelompok dari populasi dan pengamatan pada populasi secara keseluruhan disebut dengan *sampling* atau pengambilan sampel (Ary, Jacob dan Razavieh, 1981). Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan berdasarkan pertimbangan tertentu, dimana

sampel dipilih dengan syarat-syarat yang dipandang memiliki ciri-ciri esensial yang relevan dengan penelitian (Soeratno dan Arsyad L, 1988).

Purposive sampling menunjukkan bahwa data informasi diambil dari target yang spesifik (Sekaran, 1992, p.235). Dengan demikian, dari populasi yang ada dipilih kelompok yang memenuhi syarat tertentu yang selanjutnya mempunyai peluang untuk menjadi sampel. Maka sampel yang diambil berdasarkan suatu kriteria dan pertimbangan tertentu, yaitu semua tenaga *medical representative* yang telah bekerja minimal 1 tahun dalam industri farmasi dan mempunyai target penjualan.

Penentuan ukuran sampel dari populasi, berdasar jumlah sampel minimum yang disyaratkan oleh alat analisa yang digunakan. Karena metode analisa yang digunakan adalah dengan Structural Equation Model (SEM), maka jumlah sampel yang ideal dan representatif adalah antara 100-200. Disarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter ( Hair et, al dalam Ferdinand, 2002, p.47), dengan syarat jumlah sampel minimumnya untuk SEM adalah 100 sampel. Dengan demikian bila estimate parameternya berjumlah 18, maka jumlah sampel minimumnya adalah ;

$\begin{aligned} n_{\text{minimum}} &= 5 \times \text{jumlah indikator} \\ &= 5 \times 18 = 90 . \end{aligned}$
---

Untuk memenuhi syarat minimum alat analisis SEM, maka diambil sampel penelitian sebanyak 100 responden. Dengan komposisi sampel dari tiap perusahaan seperti terlihat pada tabel 3.2 berikut.

**Tabel 3.2. Sampel Penelitian.**

No	Nama Perusahaan Farmasi	Sampel
1	PT. Phapros	24
2	PT. Prima Hexal	20
3	PT. Soho Industri Farmasi	13
4	PT. LAPI Laboratories	9
5	PT. Astra Zeneca	7
6	PT. Erlimpex	6
7	PT. Medikon	5
8	PT. Bayern	5
9	PT. Schering	4
10	PT. Erpha	4
11	PT. Ethica	4
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>

*Sumber : Data Perusahaan terkait.*

Pada pelaksanaan pengambilan sampel secara purposive, dari populasi sebanyak 125 tenaga medical representative menghasilkan sampel yang memenuhi syarat sebanyak 114 responden. Untuk memperkecil menjadi 100, dilakukan seleksi berdasar proporsi untuk menyamakan prosentase keterwakilan tenaga medical representative

Penelitian dan penentuan metode sampling diatas mengacu pada beberapa pendapat yang dikemukakan, antara lain:

- Penggunaan metode sampling purposive ini dengan pertimbangan faktor kemudahan, biaya dan waktu penelitian, dan pertimbangan keakuratan relevansi sampel dengan kerangka pikir penelitian agar memperkecil *bias* atau *error* (Soeratno dan Arsyad L, 1988).

- Penentuan sampel tidak selalu mengikuti seluruh populasi karena selain tidak ekonomis juga akan membutuhkan waktu lama (Cooper dan Emory, 1996)

#### III.4. METODE PENGUMPULAN DATA.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, sehingga dapat diperoleh data dan kebutuhan informasi yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya untuk kemudian dibahas dan dianalisa. Dalam pengumpulan data menggunakan metode angket atau kuesioner. Kepada responden diberikan kuesioner dan diminta memberikan tanggapan atas pernyataan penelitian dalam bentuk skala *Likert*.

*Skala Likert* merupakan skala kontinum bipolar, dimana pada ujung sebelah kiri berupa angka rendah yang menggambarkan jawaban yang bersifat negatif, dan pada ujung sebelah kanan berupa angka besar yang menggambarkan jawaban yang bersifat positif. Skala Likert ini dirancang untuk memungkinkan responden memberikan penilaian dalam berbagai tingkatan/rating atas setiap pernyataan penelitian. Skala Likert yang digunakan dari 1-10, karena akan memberikan peluang kepekaan pengukuran lebih besar (Cooper dan Emory, 1996, p.184), sebagaimana tergambar pada tabel berikut;

**Tabel 3.3. Tabel Tanggapan responden dalam Skala Likert**

Skala									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tidak setuju								Setuju	



Responden akan diminta memberikan tanggapan atas pertanyaan yang terdiri atas 2 bagian :

1. Pertanyaan yang berisi data pribadi responden

Misal :

Nama Responden : .....

Jenis Kelamin : L / P

Nama Perusahaan : .....

Pendidikan : SMA / D3 / S1 / S2 .

Apakah anda telah berpengalaman bekerja selama lebih dari 1 tahun sebagai tenaga medical representative?

a. Ya

b. Tidak

2. Pertanyaan untuk mendapatkan data tentang dimensi penelitian

Terdiri atas pertanyaan tertutup, seperti :

a. Supervisor memberitahukan kepada saya mengenai baik atau buruknya performa kinerja keseluruhan saya (secara umum).

Tidak pernah 

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Selalu.

Dan pertanyaan terbuka, seperti :

b. Alasan / tanggapan anda : .....

Misal : Manajer saya hanya memberikan tanggapan saat rapat saja.

### III.5. TEKNIS ANALISIS DATA.

Teknik analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini adalah :

1. Analisis Data Kualitatif.

Merupakan analisis data yang berupa penjabaran non statistik dengan mendasarkan pada penalaran atas teori yang ada dan berhubungan dengan masalah yang dianalisis.

2. Analisis Data Kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan konsep model Kausalitas. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah dengan SEM (Structural Equation Model) yang dioperasikan melalui program AMOS (Analisis Moment of Structure). Sebagai model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen stratejik. Dengan model kausal AMOS, pengukuran dan masalah struktural, SEM sangat tepat untuk meneliti pengukuran dan hubungan struktural (Dillon, White, Kao dan Filak, 1997).

Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis, yaitu :

1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory factor analysis*).

Digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam pembentukan keterkaitan suatu kelompok variabel.

2. Regression Weight.

Digunakan untuk meneliti sebagian besar pengaruh dari variabel-variabel.

Kelebihan utama dalam menggunakan SEM adalah pengujian struktur model dan pengukuran model yang secara simultan atau bersama-sama, dimana tiap komponen model mempunyai peran berbeda-beda dalam analisis secara menyeluruh ( Hair et al, 1995, p.626). Untuk memastikan bahwa model telah dibangun dengan tepat dan valid, ada 7 *tahap* yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM, yaitu :

**a. Pengembangan Model Berbasis Teori.**

Dasar dari metode SEM adalah hubungan kausalitas atau sebab-akibat, dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain. SEM bukan digunakan untuk menghasilkan model, tetapi untuk mengkonfirmasi model atau kerangka teoritis dengan data empiris. Oleh karena itu suatu justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari pengembangan model. Konstruksi dan dimensi yang diteliti model teoritis akan diuraikan lebih lanjut;

**Tabel 3.4. Tabel Variabel Penelitian dan Dimensi Pengukuran**

Variabel	Dimensi Konstruksi	Simbol
Umpan Balik Supervisor	Umpan balik kinerja	X1
	Umpan balik output/hasil kerja	X2
	Umpan balik perilaku dan aktifitas penjualan	X3
	Umpan balik pencapaian tingkat penjualan yang diharapkan	X4
Orientasi Belajar	Kemauan meningkatkan kemampuan menjual	X5
	Kemampuan menganggap kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran	X6
	Kemauan untuk selalu belajar dari pengalaman	X7
	Ketertarikan mempelajari hal-hal dan pendekatan baru	X8

Bekerja Keras (Work Hard)	Bekerja dalam waktu yang lama untuk mencapai target penjualan	X9
	Tidak mudah menyerah pada kondisi sulit	I10
	Bekerja tanpa lelah sebelum mendapat target	X11
Bekerja cerdas (Work Smart)	Menggunakan perencanaan dalam aktivitas penjualan	X12
	Memiliki rasa percaya diri dalam aktifitas penjualan	X13
	Merubah perilaku maupun aktifitas penjualan berdasar per timbangan situasi	X14
Kinerja Tenaga Penjualan	Melampaui target penjualan	X15
	Kemampuan mempromosikan produk baru	X16
	Meyakinkan konsumen	X17
	Membantu supervisor mencapai strategi penjualan	X18

*Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.*

#### ***b. Membangun konstruk dalam Diagram alur (Path Diagram)***

Dalam tahap ini, model teoritis yang telah dibangun akan digambarkan dalam sebuah Diagram alur. Dengan tujuan untuk memudahkan peneliti dalam melihat hubungan Kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar variabel dinyatakan dengan anak panah dari satu konstruk ke konstruk lainnya. Anak panah lurus menjabarkan hubungan kausalitas langsung. Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi 2 kelompok (Ferdinand, 2000, p.41) :

- **Konstruk Eksogen**

Dikenal juga sebagai source variabel atau independent variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk Eksogen ditandai oleh tidak pernah didatangi anak panah tetapi ditinggalkan anak panah.

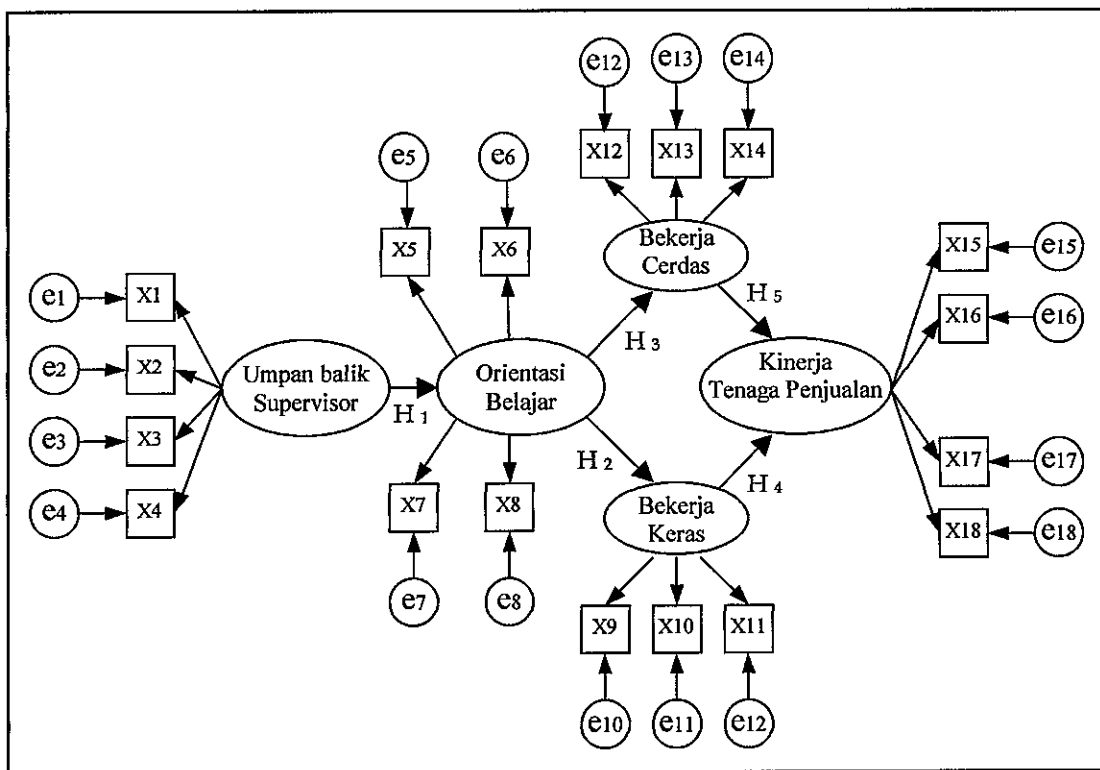
- **Konstruk Endogen**

Merupakan konstruk yang dapat diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk Endogen ditandai dengan didatangi anak panah saja atau didatangi dan ditinggalkan anak panah. Konstruk Endogen dapat memprediksi satu atau beberapa faktor.

Maka berikut pengembangan diagram alur yang mengakomodir semua variabel observe dan unobserve dari penelitian ini.

Diagram Alur penelitian ini dapat dilihat pada bagan berikut :

**Gambar 3.2. Path Diagram Penelitian**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

### c. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan Struktural

Pada tahap ini model pengukuran yang spesifik siap dibuat dengan merubah diagram alur kedalam model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversikan terdiri dari :

1. Persamaan struktural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

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

2. Persamaan spesifikasi model pengukuran dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar variabel atau konstruk (Augusty Ferdinand, 2000 p.41).

**Tabel 3.5. Model Pengukuran**

X1 : $\lambda_1$ Umpan balik kinerja + $\epsilon_1$
X2 : $\lambda_2$ Umpan balik output kerja + $\epsilon_2$
X3 : $\lambda_3$ Umpan balik perilaku dan aktifitas penjualan + $\epsilon_3$
X4 : $\lambda_4$ Umpan balik pencapaian tingkat penjualan yang diharapkan + $\epsilon_4$
X5 : $\lambda_5$ Kemauan meningkatkan kemampuan menjual + $\epsilon_5$
X6 : $\lambda_6$ Kemampuan menganggap kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran + $\epsilon_6$
X7 : $\lambda_7$ Kemauan untuk selalu belajar dari pengalaman + $\epsilon_7$
X8 : $\lambda_8$ Ketertarikan mempelajari hal-hal dan pendekatan baru + $\epsilon_8$
X9 : $\lambda_9$ Bekerja dalam waktu yang lama untuk mencapai target penjualan + $\epsilon_9$
X10 : $\lambda_{10}$ Tidak mudah menyerah pada kondisi sulit + $\epsilon_{10}$
X11 : $\lambda_{11}$ Bekerja tanpa lelah sebelum mendapat targe + $\epsilon_{11}$
X12 : $\lambda_{12}$ Menggunakan perencanaan dalam aktivitas penjualan + $\epsilon_{12}$
X13 : $\lambda_{13}$ Memiliki rasa percaya diri dalam aktifitas penjualan + $\epsilon_{13}$
X14 : $\lambda_{14}$ Merubah perilaku dan aktifitas penjualan berdasar per timbangan + $\epsilon_{14}$
X15 : $\lambda_{15}$ Melampaui target penjualan + $\epsilon_{15}$
X16 : $\lambda_{16}$ Kemampuan mempromosikan produk baru + $\epsilon_{16}$
X17 : $\lambda_{17}$ Meyakinkan konsumen + $\epsilon_{17}$
X18 : $\lambda_{18}$ Membantu supervisor mencapai strategi penjualan + $\epsilon_{18}$

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

#### **d. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model**

Pada penelitian ini, pengujian teori menggunakan matriks varian atau matriks kovarian sebagai input matriksnya. Karena akan lebih memenuhi asumsi dan metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks korelasi (Hair et al, 1995, p.635). Sedangkan teknik estimasi model yang digunakan pada program AMOS adalah Maximum Likelihood Estimation (ML).

#### **e. Munculnya masalah identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Dalam pedoman Augusty Ferdinand (2000, p.50) dinyatakan bahwa munculnya masalah identifikasi dapat dilihat melalui:

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

#### **f. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit**

Pada tahap ini dilakukan pengujian kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi

SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, outliers , reliabilitas dan kesesuaian uji statistik. Beberapa pedoman indeks kesesuaian dalam mengevaluasi *goodness of fit* model untuk dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut :

#### 1. *Chi Square*

Pengukuran yang paling mendasar adalah likelihood ratio di *square statistic* ( $\chi^2$ ). Dimana nilai  $\chi^2$  yang rendah dengan tingkat signifikan lebih besar dari 0,01 menandakan matriks input yang sebenarnya dan yang diperkenankan secara statistik tidak berbeda.

#### 2. *Significance Probability*

Nilai probability yang dapat diterima adalah  $p \geq 0,05$  GFI (Goodness of fit Index), merupakan pengukuran Non-statistikal yang nilainya berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Sedangkan nilai x yang lebih besar dari 0,0 mendapat fit yang baik.

#### 3. *GFI (Goodness of Fit)*

Merupakan pengukuran non-statistical yang nilainya berkisar 0 hingga 1,0 , dimana nilai yang lebih besar dari 0,00 menandakan *fit* yang baik.

#### 4. *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*

Tingkat penyesuaian rasio derajat kebebasan untuk model bebas. Nilai yang diterima adalah yang lebih besar dari 0,9.

#### 5. *CFI (Comparative Fit Index)*

Mewakili perbandingan antara estimasi model dengan model bebas. Nilai yang diterima adalah yang mendekati 1.



#### 6. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

Merupakan indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan chi square statistik dalam sampel-sampel besar. Nilai RMSEA mengalihkan *goodness of fit* yang diharapkan, nilai model estimasi dalam populasi. Nilai yang diterima berkisar 0,04 hingga 0,08.

#### 7. CMIN / DF

Adalah statistik chi square  $\chi^2$  dibagi dengan DF-nya, sehingga disebut  $\chi^2$  relatif. Apabila nilai  $\chi^2$  relatif lebih besar dari 2,0 atau 3,0, berarti adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dengan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 200, p.58).

#### 8. TLI (Tucker Lewis Index)

Merupakan sebuah alternatif incremental (fit index) yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Ferdinand, 2000. p.57).

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk mengukur kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.6. Tabel Indeks Pengujian Kelayakan Model**

Goodness of Fit indeks	Cut-off vaiu:
Chi square	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$
CMIN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$

Sumber: Ferdinand, 2000

***g. Interpretasi dan Modifikasi Model***

Langkah terakhir dalam metode SEM adalah bagaimana menginterpretasikan model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair ,et al (1995, p.644) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

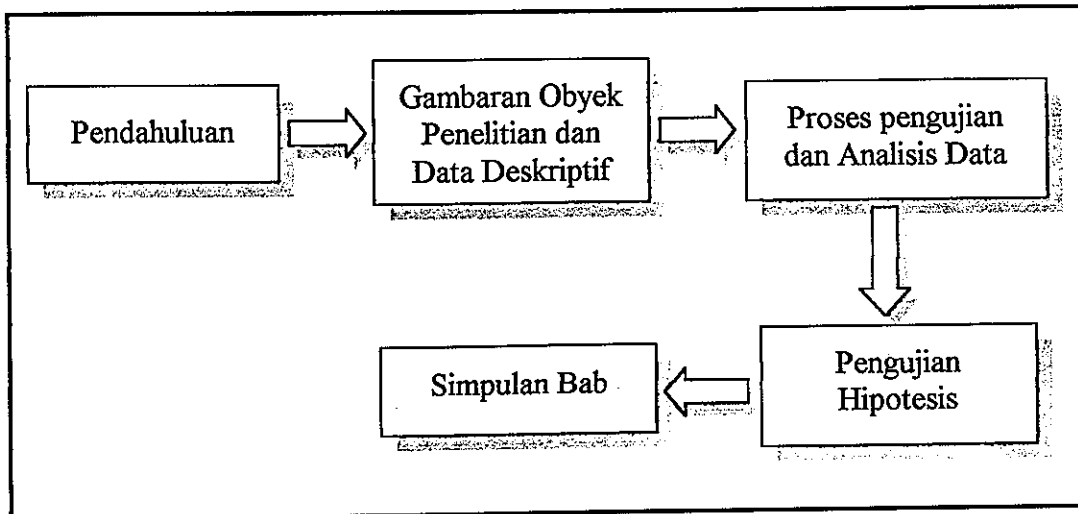
#### IV.1. PENDAHULUAN.

Pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum obyek penelitian, data deskriptif, proses dan hasil analisa data, pengujian hipotesis dan simpulan bab. Teknis analisa yang digunakan pada tesis ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan software AMOS 4.01, dimana analisis data dengan SEM terdiri atas tujuh tahapan (Hair et al, 1995, p.626) untuk menguji model penelitian, seperti yang akan dibahas pada bab ini.

Dari hasil uraian mengenai analisa bab IV ini akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab I dan bab II. Dan dari permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan implikasi teoritis dan implikasi manajerial yang berguna bagi pihak manajerial dan bagi praktisi bisnis.

Pada penelitian ini, telah diperoleh data primer yang disebarkan pada 11 perusahaan farmasi di Semarang, dengan responden yang akan dipakai sebanyak 100 tenaga *medical representative*. Dari data mentah inilah dapat segera dimulai analisis kuantitatif. Untuk dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai alur analisa bab IV dapat dilihat pada gambar 4.1.

**Gambar 4.1. Alur analisis Bab IV**



*Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini*

## **IV.2. GAMBARAN OBYEK PENELITIAN DAN DATA DESKRIPTIF.**

Kesesuaian karakter pemasaran di industri farmasi, menjadi dasar mengapa penelitian akan dilakukan pada perusahaan farmasi di Semarang. Perkembangan dalam industri farmasi dan strategi pemasarannya dinilai sesuai dijadikan obyek penelitian. Dari industri farmasi di Semarang akan diambil 11 perusahaan farmasi, dimana tenaga *medical representative* dari tiap perusahaan yang menjadi responden.

Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang telah disebarkan pada responden, yaitu tenaga *medical representative* masing-masing perusahaan farmasi. Kuesioner yang telah diisi kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian.

Data deskriptif yang didapat dari lapangan hendaknya disajikan agar dapat terlihat profil dari data tersebut, dan diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Misal dalam

penelitian ini profil latar belakang pendidikan dan jenis kelamin responden diperkirakan berkaitan dengan kategori jawaban atas kuesioner yang diajukan. Maka sebagai gambaran profil obyek penelitian, hal tersebut bisa dipaparkan seperti pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Profil obyek penelitian**

Pendidikan Terakhir	Responden		Jenis Kelamin	Responden	
	jumlah	%		jumlah	%
SMA	20	20 %	Pria	44	44%
D3	28	28 %	Wanita	56	56%
S1	52	52 %			
<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>Jumlah</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Hasil olah data (2004)*

Dilihat dari sisi skala pengukuran, kecenderungan jawaban dari respondel dalam menjawab kuesioner dapat dikategorikan seperti pada tabel 4.2 dan 4.3 berikut.

**Tabel 4.2. Data Deskriptif Responden**

**Kategori Jawaban berdasar indikator**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Rendah (skor 1-5)	25	20	22	15	6	2	7	10	6
Tinggi (skor 6-10)	75	80	78	85	94	98	93	90	94
<b>Jumlah Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
Rendah (skor 1-5)	7	12	10	5	10	10	11	9	9
Tinggi (skor 6-10)	93	88	90	95	90	90	89	91	91
<b>Jumlah Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil olah data (2004)*

**Keterangan :**

- X1 : Umpan balik kinerja
- X2 : Umpan balik output/hasil kerja
- X3 : Umpan balik perilaku dan aktifitas penjualan
- X4 : Umpan balik pencapaian tingkat penjualan yang diharapkan
- X5 : Kemauan meningkatkan kemampuan menjual
- X6 : Kemampuan menganggap kesalahan sebagai bagian pembelajaran
- X7 : Kemauan untuk selalu belajar dari pengalaman
- X8 : Ketertarikan mempelajari hal-hal dan pendekatan baru
- X9 : Bekerja dalam waktu yang lama untuk mencapai target penjualan
- X10 : Tidak mudah menyerah ketika menemui kondisi yang sulit
- X11 : Bekerja tanpa lelah sebelum mendapatkan target.
- X12 : Menggunakan perencanaan dalam aktifitas penjualan
- X13 : Memiliki rasa percaya diri dalam aktifitas penjualan
- X14 : Merubah perilaku maupun aktifitas penjualan berdasar pertimbangan situasi.
- X15 : Melampaui target penjualan tenaga penjualan.
- X16 : Kemampuan mempromosikan produk baru.
- X17 : Meyakinkan konsumen.
- X18 : Membantu supervisor mencapai tujuan strategi penjualan.

**Tabel 4.3. Data Deskriptif Responden**

**Kategori jawaban berdasar variabel**

	<b>UBS</b>	<b>%</b>	<b>OB</b>	<b>%</b>	<b>WH</b>	<b>%</b>	<b>WS</b>	<b>%</b>	<b>KTP</b>	<b>%</b>
Rendah (skor 1-5)	82	20,5	25	6,25	25	6,25	30	10	39	9,75
Tinggi (skor 6-10)	318	79,5	375	93,75	375	93,75	270	90	361	90,25
<b>Jumlah Total</b>	<b>400</b>	<b>100</b>	<b>400</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>100</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

*Sumber : Hasil olah data (2004)*

Keterangan :

UBS : Umpan Balik Supervisor

OB : Orientasi Belajar

WH : Bekerja keras (Work Hard)

WS : Bekerja secara intelek (Work Smart)

KTP : Kinerja Tenaga Penjualan

Berdasar tabel 4.2 dan 4.3 dapat dilihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori tinggi (6-10), dengan kata lain antara setuju hingga sangat setuju. Sedangkan pada tabel 4.3 terlihat bahwa prosentase jawaban untuk variabel Umpan balik Supervisor mempunyai prosentase angka kategori rendah ( 20,5 % ), yang cukup besar dibandingkan variabe lainnya. Hal ini dapat mengindikasikan lebih bervariasinya respon terhadap variabel tersebut.

### IV.3. PROSES PENGUJIAN DAN ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari :

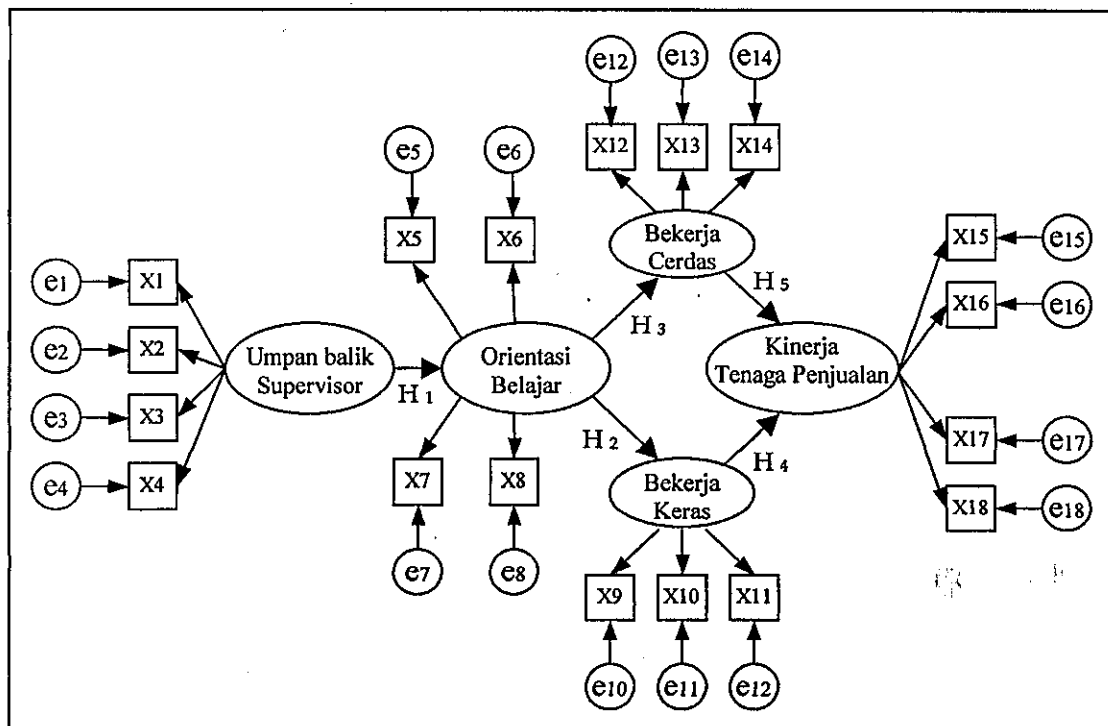
#### 1. Pengembangan model berbasis teori

Pada Bab II bagian kerangka pemikiran teoritis telah ditampilkan model kerangka teoritis dalam penelitian ini. Model penelitian ini terdiri 18 indikator yang dimaksudkan untuk menguji hubungan kausalitas antara Umpan balik supervisor, orientasi belajar, bekerja keras, bekerja cerdas dan kinerja tenaga penjualan.

#### 2. Membangun konstruk dalam diagram alur (*path diagram*)

Dalam alur untuk pengujian model penelitian disusun berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan disajikan pada gambar 4.2. berikut :

**Gambar 4.2. Diagram Alur Penelitian**



*Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini*



### 3. Konversi diagram alur kedalam Persamaan struktural

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan, yang terdiri dari:

#### a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

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

#### b. Persamaan model pengukuran (*measurement model*)

Penentuan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk.

Persamaan struktural dan persamaan model pengukuran telah disajikan pada bagian metode penelitian (bab III)

### 4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks kovarians untuk keseluruhan estimasi. Tipe estimasi model yang digunakan adalah MLE (*Maximum Likelihood Estimation*).

### 5. Menilai masalah identifikasi persamaan

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

- *Standard Error* pada satu atau beberapa koefisien yang sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $> 0,90$ ).

#### 6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-Fit*

Pengujian kesesuaian model dalam penelitian ini dilaksanakan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* yang diajukan oleh para pakar SEM seperti telah disebutkan pada bab III. Adapun kriteria atau nilai kritis *goodness of fit index* suatu model penelitian adalah seperti pada tabel 4.4. berikut :

**Tabel 4.4. Goodness of Fit Index**

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>
<b>Chi square</b>	Diharapkan kecil
<b>Significance Probability</b>	$\geq 0,05$
<b>GFI</b>	$\geq 0,90$
<b>AGFI</b>	$\geq 0,90$
<b>CFI</b>	$\geq 0,95$
<b>RMSEA</b>	$\leq 0,08$
<b>CMIN / DF</b>	$\leq 2,00$
<b>TLI</b>	$\geq 0,95$

*Sumber: Ferdinand, 2000*

#### 7. Interpretasi dan modifikasi Model

Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

### **4.3.1. Analisis Faktor Konfirmatori**

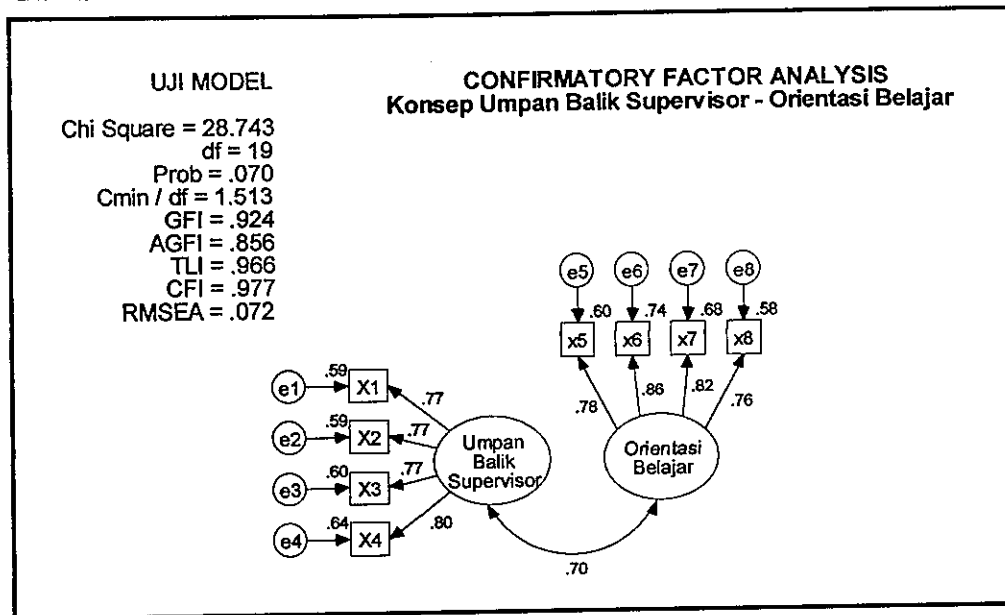
Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori (CFA=*Confirmatory Factor Analysis*) pada penelitian ini dilakukan secara terpisah, yang terbagi atas 2 tahap. Tahap yang pertama adalah analisis konfirmatori untuk variabel-variabel awal penelitian (Umpan balik supervisor dan Orientasi belajar), dan Tahap yang kedua adalah analisis konfirmatori untuk variabel-variabel akhir penelitian (Bekerja secara intelek, Bekerja keras dan Kinerja tenaga penjualan). Dimana prosedur analisis faktor konfirmatori mengacu pada Hair *et al.* (1995, p.645) yaitu:

1. Analisis *overall model fit*;
2. Analisis *factor loadings* dan signifikansi *factor loadings*;
3. Analisis reliabilitas dan validitas.

#### **4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Tahap 1 (Konstruk Umpan balik supervisor dan Orientasi Belajar)**

Pada bagian ini, analisis faktor konfirmatori pada konstruk – konstruk ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini :

**Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Tahap 1**



Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Langkah awal yang harus dilakukan dalam analisis faktor konfirmatori adalah menguji kelayakan model secara keseluruhan (*overall model fit*), yaitu dengan melihat kriteria-kriteria pengujian kelayakan model (*goodness of fit index*). Dalam penelitian ini kriteria-kriteria yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*,  $\chi^2/df$  ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI dengan ambang batas merujuk pada Ferdinand (2000) sebagaimana telah ditampilkan pada tabel sebelumnya.

Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk-konstruk dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini, secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan. Hasil lengkap untuk evaluasi

*overall model fit* berikut keputusan yang bisa diambil ditampilkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.5. Evaluasi Overall Model Fit**

Goodness of Fit indeks	Cut-off value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square ( $\chi^2$ )	30,144 *	28,743	Good Fit
Significance Probability (P)	$\geq 0,05$	0,070	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,924	Good Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,856	Marginal Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,977	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,072	Good Fit
CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,513	Good Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,966	Good Fit

\* *Chi square* tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 19$

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Setelah hasil data menyatakan bahwa model *fit*, langkah analisis faktor konfirmatori berikutnya adalah menganalisis tingkat signifikansi parameter estimasi dari masing-masing indikator menuju konstruk latennya (*factor loadings analysis*). Hasil analisis terhadap besaran *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* mempunyai nilai lebih dari 0,4 sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (1995). *Critical-value* (C.R.) untuk setiap *factor loading* menunjukkan bahwa seluruhnya berada di atas ambang batas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa *measured variables* tersebut secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang

digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil secara lengkap dari analisis *factor loadings* ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.6. Factor Loading Analysis**

Variabel		Factor Loadings <sup>a</sup>	S.E.	C.R.
X4	← Umpan_Balik_Supervisor	1.000		
X3	← Umpan_Balik_Supervisor	0.959	0.121	7.925
X2	← Umpan_Balik_Supervisor	0.946	0.120	7.860
X1	← Umpan_Balik_Supervisor	0.898	0.115	7.832
X5	← Orientasi_Belajar	1.000		
X6	← Orientasi_Belajar	0.968	0.108	8.953
X7	← Orientasi_Belajar	1.038	0.121	8.550
X8	← Orientasi_Belajar	0.952	0.122	7.822

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Keterangan: *a* = pada AMOS, *factor loading* dinyatakan sebagai *standardized regression weight* dan ambang batas yang disarankan adalah  $\geq 0,4$  (Hair *et al.*, 195).

Tahap terakhir adalah menguji reliabilitas. Sebagaimana telah dijelaskan pada bab metodologi penelitian bahwa pengujian reliabilitas adalah mengukur sejauh mana indikator-indikator dapat merepresentasikan atau mengindikasikan konstruk latennya (Hair *et al.*, 1995, p.642). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* dengan menggunakan rumus-rumus di atas akan diolah dan diperlihatkan dalam tabel berikut ini :

**Tabel 4.7. Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance Extracted**

**Konstruk Umpan Balik Supervisor**

	std.loading	std.loading <sup>2</sup>	1 - std.loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
X4	0.798	0.637	0.363	0.859	0.604
X3	0.772	0.596	0.404		
X2	0.769	0.591	0.409		
X1	0.769	0.591	0.409		
Σ	3.108	2.416	1.584		
Σ(std.loading) <sup>2</sup>	9.660				

**Konstruk Orientasi Belajar**

	std.loading	std.loading <sup>2</sup>	1 - std.loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
X5	0.783	0.613	0.387	0.879	0.645
X6	0.842	0.709	0.291		
X7	0.779	0.607	0.393		
X8	0.807	0.651	0.349		
Σ	3.211	2.580	1.420		
Σ(std.loading) <sup>2</sup>	10.311				

**Resume**

Konstruk	Composite Reliability	Variance Extracted
Umpan_Balik_Supervisor (4)	0,859	0,604
Orientasi_Belajar (4)	0,879	0,645

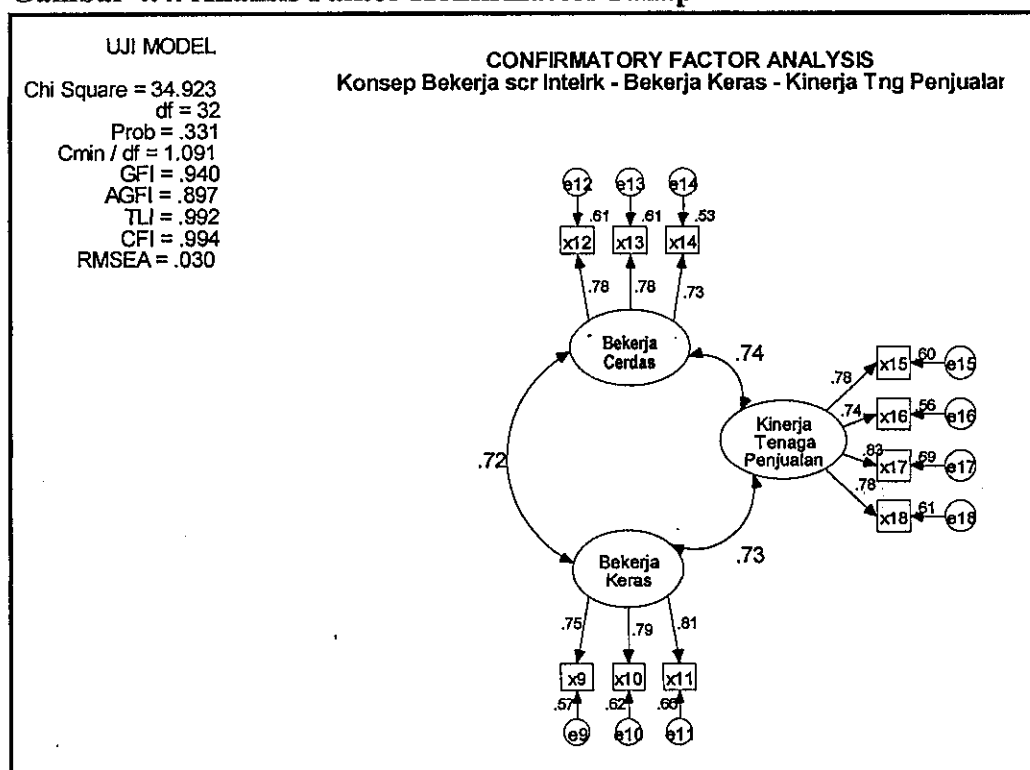
*Sumber : Data penelitian yang diolah (2004)*

Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk-konstruk diatas menunjukkan tingkat yang dapat diterima yaitu diatas 0,70 dengan nilai *variance extracted* juga diatas 0,50. Hal ini merupakan indikasi reliabelnya konstruk-konstruk dan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

### 4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Tahap 2 (Konstruk Bekerja cerdas, Bekerja keras dan Kinerja tenaga penjualan)

Pada bagian kedua ini, analisis faktor konfirmatori pada konstruk – konstruk ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini :

**Gambar 4.4. Analisis Faktor Konfirmatori Tahap 2**



Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Sebagaimana analisis konfirmatori untuk konstruk pada bagian pertama, langkah pertama adalah *overall model fit* dengan melihat *goodness of fit indices* hasil estimasi kemudian dibandingkan dengan *recommended values for good fit*. Dalam penelitian ini *goodness of fit indices* yang digunakan adalah *Chi square fit statistic*,  $\chi^2/df$  ratio (CMIN/DF), AGFI, RMSEA, dan CFI.



Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen yang dilakukan secara simultan (*multidimensional measurement model*) yang dikembangkan dalam penelitian ini secara keseluruhan (*overall model fit assessment*) dapat diterima karena kriteria-kriteria untuk pengujian kelayakan model telah memenuhi ambang batas yang disarankan. Hasil lengkap untuk evaluasi *overall model fit* berikut keputusan yang bisa diambil ditampilkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.8. Evaluasi Overall Model Fit**

<b>Goodness of Fit indeks</b>	<b>Cut-off value</b>	<b>Hasil Estimasi</b>	<b>Keputusan</b>
Chi square ( $\chi^2$ )	46,194 *	34,923	Good Fit
Significance Probability (P)	$\geq 0,05$	0,331	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,940	Good Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,897	Marginal Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,994	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,030	Good Fit
CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,091	Good Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,992	Good Fit

\* *Chi square* tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 32$

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Setelah model dinyatakan *fit* dengan data, langkah berikutnya adalah melakukan *factor loadings analysis*. Hasil analisis terhadap nilai *factor loadings* menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* lebih besar dari 0,4 sebagaimana disarankan oleh Hair *et al.* (2000). *Critical value* (C.R.) untuk setiap *factor loading* berada di atas 1,96 (pada taraf signifikansi 5%) maupun 2,58 (pada taraf signifikansi 1%). Sehingga disimpulkan bahwa

*observed variables* secara signifikan merupakan indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang digunakan dan dianalisis dalam penelitian ini. Hasil analisis *factor loadings* secara lengkap ditampilkan dalam tabel di bawah.

**Tabel 4.9. Factor Loading Analysis**

Variabel	Factor Loadings <sup>a</sup>	S.E.	C.R.
X12 ← Bekerja_Cerdas	1.000		
X13 ← Bekerja_Cerdas	0.962	0.129	7.446
X14 ← Bekerja_Cerdas	0.911	0.131	6.976
X11 ← Bekerja_Keras	1.000		
X10 ← Bekerja_Keras	0.895	0.113	7.949
X9 ← Bekerja_Keras	0.849	0.112	7.595
X15 ← Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000		
X16 ← Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.838	0.112	7.514
X17 ← Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.892	0.105	8.489
X18 ← Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.921	0.117	7.902

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Langkah berikutnya adalah menguji reliabilitas. Reliabilitas pada SEM dapat diukur melalui *composite reliability* dan *variance extracted* dengan rumus yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (1995, p.642). Hasil perhitungan *composite reliability* dan *variance extracted* menggunakan rumus-rumus dari Hair *et al.* (1995, p.642) tersebut dirangkum dan disajikan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.10. Hasil Perhitungan Composite Reliability dan Variance**

**Extracted**

**Konstruk Bekerja Cerdas**

	std.loading	std.loading <sup>2</sup>	1 - std.loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
X12	0.765	0.585	0.415	0.811	0.589
X13	0.790	0.624	0.376		
X14	0.746	0.557	0.443		
Σ	2.301	1.766	1.234		
Σ(std.loading) <sup>2</sup>	5.295				

**Konstruk Bekerja Keras**

	std.loading	std.loading <sup>2</sup>	1 - std.loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
X11	0.807	0.651	0.349	0.829	0.618
X10	0.804	0.646	0.354		
X9	0.745	0.555	0.445		
Σ	2.356	1.853	1.147		
Σ(std.loading) <sup>2</sup>	5.551				

**Konstruk Kinerja Tenaga Penjualan**

	std.loading	std.loading <sup>2</sup>	1 - std.loading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
X15	0.776	0.602	0.398	0.862	0.610
X16	0.739	0.546	0.454		
X17	0.825	0.681	0.319		
X18	0.781	0.610	0.390		
Σ	3.121	2.439	1.561		
Σ(std.loading) <sup>2</sup>	9.741				

**Resume**

<b>Konstruk</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Variance Extracted</b>
Bekerja_Cerdas (3)	0,811	0,589
Bekerja_Keras (3)	0,829	0,618
Kinerja_Tenaga_Penjualan (4)	0,862	0,610

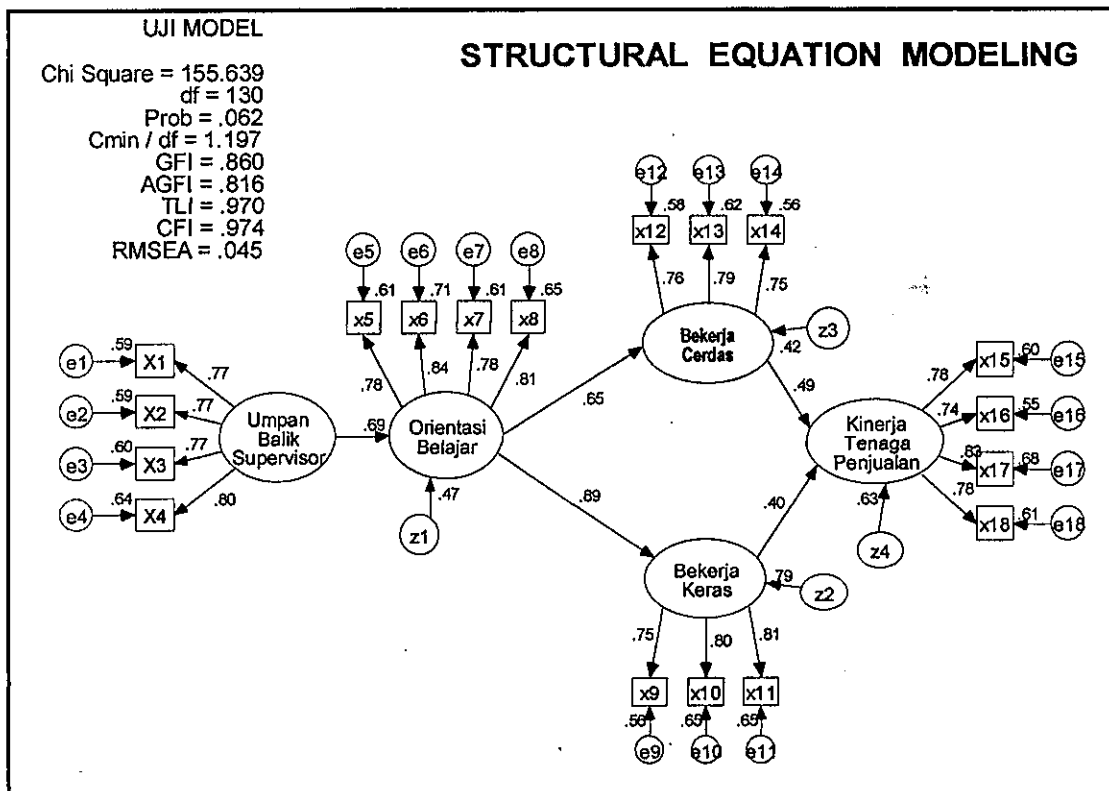
*Sumber : Data penelitian yang diolah (2004)*

Secara keseluruhan, hasil perhitungan reliabilitas untuk konstruk-  
 konstruk diatas menunjukkan tingkat yang dapat diterima yaitu diatas 0,70  
 dengan nilai *variance extracted* juga diatas 0,50. Hal ini merupakan indikasi  
 reliabelnya konstruk-konstruk dan indikator-indikator yang digunakan pada  
 penelitian ini dalam merepresentasikan konstruk latennya.

#### 4.3.2. Analisis *Structural Equation Modeling* ( SEM )

Pada analisis faktor konfirmatori diatas, masing-masing indikator  
 dalam model telah terbukti *fit* dapat digunakan untuk mendefinisikan  
 konstruk laten, sehingga tahap analisis *full model* SEM dapat dilakukan . Hasil  
 estimasi *full model* SEM dapat dilihat pada gambar berikut ini.

**Gambar 4.5. Analisis Structural Equation Modeling**



Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Berdasarkan hasil estimasi dengan AMOS 4.01 untuk *full* model SEM sebagaimana terlihat dalam gambar di atas, kemudian dapat dipaparkan evaluasi dan interpretasi terhadap *goodness of fit index* untuk mengevaluasi *overall model fit*, sebagai berikut:

**Tabel 4.11. Evaluasi Overall Model Fit**

Goodness of Fit indeks	Cut-off value	Hasil Estimasi	Keputusan
Chi square ( $\chi^2$ )	157,610 *	155,639	Good Fit
Significance Probability (P)	$\geq 0,05$	0,062	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,860	Marginal Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,816	Marginal Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,974	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,045	Good Fit
CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,197	Good Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,970	Good Fit

\* Chi square tabel pada  $\alpha = 0,05$  dan  $df = 130$

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

Berdasarkan kriteria-kriteria *goodness of fit* pada tabel 4.11, maka dapat disimpulkan bahwa model struktural (SEM) yang dispesifikasi dalam penelitian ini telah *fit* dengan data. Setelah model struktural dinyatakan *fit*, maka langkah selanjutnya adalah menguji apakah asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam pemodelan SEM telah dipenuhi atau tidak. Jika asumsi-asumsi dalam SEM dengan teknik estimasi MLE (*maximum likelihood estimation*) tidak dipenuhi maka analisis dan interpretasi parameter estimasi antar variabel menjadi bias. Berdasarkan alasan tersebut, maka dalam penelitian ini terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi

penting dalam SEM sebelum dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter-parameter estimasi antar konstruk (*standardized regression weight*) dalam SEM.

#### **4.3.3. Evaluasi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM**

SEM sebagaimana analisis-analisis multivariat lainnya mensyaratkan terpenuhinya berbagai asumsi meskipun SEM dipandang fleksibel (interpretasi tetap dapat dilakukan meskipun ditemukan problem multikolinearitas). Asumsi-asumsi penting yang harus dipenuhi dalam SEM adalah distribusi data yang normal (khususnya normalitas data multivariat), tidak ada multikolinearitas maupun singularitas, dan tidak ada *outliers*. Hasil pengujian asumsi-asumsi tersebut diuraikan di bawah ini.

##### **4.3.3.1. Pengujian Normalitas Data**

Agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM, asumsi normalitas data harus dipenuhi. Untuk dapat menggunakan teknik estimasi *maximum likelihood estimation* (MLE) maka asumsi *multivariate normality* mutlak harus dipenuhi (Ferdinand, 2000, p.49).

Dalam penelitian ini, uji normalitas data baik secara *univariate* dan *multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* (C.R.) untuk *kurtosis* sebesar  $\leq \pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1%. Berdasarkan kriteria pengujian tersebut nampak bahwa tidak ada nilai C.R. untuk *kurtosis* yang lebih besar dari ambang batas  $\pm 2,58$  (lihat lampiran *Structural Equation Modeling – bagian assessment of normality*) sehingga disimpulkan bahwa data

yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, baik pada tingkatan *univariate* dan lebih penting lagi, pada level *multivariate*.

**Tabel 4.12. Uji Normalitas Data**

Dimensi	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X18	4	10	-0.286	-1.168	-0.355	-0.724
X17	4	10	0.030	0.123	0.356	0.727
X16	4	10	0.350	1.429	0.221	0.451
X15	3	10	-0.124	-0.507	0.276	0.563
X9	4	10	-0.214	-0.875	-0.145	-0.296
X10	5	10	-0.369	-1.505	-0.302	-0.616
X11	5	10	-0.488	-1.993	-0.469	-0.957
X14	5	10	0.099	0.406	-0.721	-1.472
X13	5	10	0.063	0.256	-0.821	-1.676
X12	4	10	-0.540	-2.206	0.144	0.294
X8	4	10	-0.583	-2.381	-0.019	-0.038
X7	4	10	-0.504	-2.059	-0.296	-0.605
X6	4	10	-0.448	-1.831	0.436	0.891
X5	3	10	-0.513	-2.093	0.120	0.246
X1	3	10	-0.145	-0.592	-0.851	-1.737
X2	3	10	-0.265	-1.080	-0.772	-1.577
X3	3	10	-0.212	-0.867	-0.540	-1.103
X4	3	10	-0.403	-1.645	-0.486	-0.991
Multivariate					3.299	0.615

*Sumber : Data primer yang diolah dengan SPSS 11.5 (2004)*

#### 4.3.3.2. Pengujian *Outliers*

Yang dimaksud dengan *Outliers* adalah data observasi yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2000, p.52). Pada dasarnya *outliers* dapat muncul dalam empat kategori (Ferdinand, 2000, p.52):

- Pertama, *Outliers* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.

- Kedua, *outliers* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini.
- Ketiga, *outliers* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini.
- Keempat, *outliers* dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim.

Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000, p.52).

#### a. *Univariate Outliers*

Analisa *univariate outliers* dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standardized score* atau yang dikenal dengan *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan *standard deviation* 1 (Hair *et al* dalam Ferdinand, 2000, p.98). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk dengan bantuan aplikasi SPSS 11.5. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 3,00$  dikategorikan sebagai *outliers*. Ambang batas 3,00 adalah merujuk pada Hair *et al.* (Ferdinand, 2000, p.98) yang menjelaskan bahwa untuk data lebih besar daripada 80 maka batasan nilai *z-score* yang sebaiknya



digunakan adalah 3 atau 4. Hasil pengujian *univariate outliers* dengan kriteria pengujian  $z\text{-score maximum} \leq 3,00$  dapat dilihat pada tabel di bawah ini. Dimana hasil komputasi ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*, karena tidak ada nilai  $z\text{-score}$  yang lebih tinggi dari  $\pm 3.0$ .

**Tabel 4.13. Uji Univariate Outliers**  
Descriptive Statistics

	N	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	1.68693	-9.2E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	1.48695	-1.7E-15	1.0000000
Zscore(X3)	100	1.62361	4.87E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	1.36810	2.60E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	1.29420	6.96E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	1.38792	-2.7E-15	1.0000000
Zscore(X7)	100	1.32742	1.77E-15	1.0000000
Zscore(X8)	100	1.36672	1.84E-15	1.0000000
Zscore(X9)	100	1.76686	9.06E-17	1.0000000
Zscore(X10)	100	1.47740	-4.5E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	1.46197	-6.4E-17	1.0000000
Zscore(X12)	100	1.56429	7.87E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	1.59553	-4.8E-16	1.0000000
Zscore(X14)	100	1.72754	5.12E-16	1.0000000
Zscore(X15)	100	1.78586	5.79E-16	1.0000000
Zscore(X16)	100	2.18200	4.94E-16	1.0000000
Zscore(X17)	100	2.16735	1.07E-15	1.0000000
Zscore(X18)	100	1.79392	1.83E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100			

Sumber : Data primer yang diolah dengan SPSS 11.5 (2004)

**b. Multivariate Outliers**

Evaluasi *multivariate outliers* juga perlu dilakukan karena data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, belum tentu bebas *outliers* jika observasi-observasi data dikombinasikan.

Jarak *Mahalanobis* atau *Mahalanobis distance* untuk tiap-tiap observasi data dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair et al dalam Ferdinand, 2000, p.102). Untuk menghitung *Mahal Distance* digunakan nilai *chi-square* tabel dengan *df* 18 (jumlah indikator) pada taraf signifikansi 1% adalah 34,805. Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis* lebih dari 34,805 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam penelitian ini tidak ditemukan *multivariate outliers* karena nilai *Mahal distance* (*Mahalanobis d-square* pada output AMOS) tidak ada yang melebihi 34,805 sebagaimana terlihat pada tabel berikut..

**Tabel 4.14. Mahalanobis Distance**

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)			
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
73	29.902	0.038	0.980
80	29.895	0.038	0.901
90	29.697	0.040	0.775
20	29.231	0.046	0.674
62	28.769	0.051	0.587
84	28.325	0.057	0.513
87	27.132	0.077	0.652
98	27.069	0.078	0.519
75	26.205	0.095	0.620
86	26.180	0.096	0.491
91	25.889	0.102	0.448
72	25.832	0.104	0.341
99	25.807	0.104	0.241
60	25.759	0.105	0.166
37	25.632	0.108	0.122
17	25.002	0.125	0.179
51	24.606	0.136	0.197
56	24.409	0.142	0.172
57	24.285	0.146	0.135
100	24.194	0.149	0.100
32	24.189	0.149	0.062
54	23.860	0.160	0.070
68	23.768	0.163	0.051
77	23.467	0.173	0.056
69	23.412	0.175	0.038
25	22.863	0.196	0.072
58	22.381	0.216	0.116
59	21.862	0.238	0.192

4	20.922	0.283	0.479
2	20.761	0.292	0.465
67	20.734	0.293	0.391
29	19.978	0.334	0.653
45	19.815	0.343	0.647
41	19.753	0.347	0.594
11	19.680	0.351	0.547
50	19.457	0.364	0.572
36	19.358	0.370	0.538
7	19.301	0.373	0.484
92	19.109	0.385	0.498
23	19.006	0.391	0.468
3	18.772	0.406	0.506
63	18.520	0.422	0.554
97	18.415	0.429	0.528
8	18.378	0.431	0.466
65	18.266	0.438	0.445
61	18.252	0.439	0.373
96	18.077	0.451	0.385
88	17.974	0.457	0.361
70	17.489	0.490	0.538
14	17.337	0.500	0.540
48	17.331	0.500	0.464
53	17.257	0.506	0.425
43	16.989	0.524	0.492
74	16.961	0.526	0.428
38	16.546	0.555	0.577
26	16.095	0.586	0.736
10	15.743	0.610	0.825
49	15.545	0.624	0.846
78	15.453	0.631	0.828
85	15.172	0.650	0.876
76	15.073	0.657	0.863
46	14.990	0.663	0.843
47	14.990	0.663	0.788
21	14.762	0.678	0.823
18	14.681	0.684	0.799
83	14.282	0.711	0.888
79	14.011	0.728	0.921
15	13.590	0.755	0.966
24	13.571	0.757	0.949
39	13.462	0.763	0.943
82	13.429	0.765	0.921
28	13.412	0.767	0.887
94	13.409	0.767	0.838
34	13.395	0.768	0.783
13	13.213	0.779	0.794
55	13.206	0.779	0.725
93	13.193	0.780	0.648
89	13.057	0.788	0.634
27	12.923	0.796	0.617
22	12.626	0.813	0.688
6	12.570	0.816	0.626
95	12.548	0.818	0.539
31	12.189	0.837	0.641
35	11.843	0.855	0.725
12	11.819	0.856	0.639
30	11.818	0.857	0.531
1	11.663	0.864	0.504
81	11.527	0.871	0.464
33	11.442	0.875	0.391
5	11.262	0.883	0.367
52	11.186	0.886	0.287

9	11.113	0.889	0.212
40	10.868	0.900	0.205
66	10.465	0.916	0.252
16	10.445	0.916	0.149
71	10.445	0.916	0.072
64	10.409	0.918	0.031
44	10.336	0.920	0.012
19	10.007	0.932	0.007
42	8.710	0.966	0.032

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

#### 4.3.3.3. Pengujian *Multicollinearity* dan *Singularity*.

Cara mendeteksi ada-tidaknya multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) pada data penelitian adalah dengan mengamati determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000, p.109). Dalam penelitian ini, determinan dari matriks kovarians sampelnya (*determinant of sample covariance matrix*) adalah 1.6320e+001. Karena angka tersebut lebih besar daripada nol, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas atau singularitas dalam data yang digunakan dalam penelitian ini.

Setelah asumsi-asumsi pemodelan SEM dinyatakan telah dipenuhi, maka selanjutnya akan dilakukan analisis dan interpretasi terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antar konstruk laten. Parameter estimasi antar variabel laten juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Adapun hasil estimasi untuk parameter estimasi antar variabel laten beserta keputusan yang diambil ditampilkan dalam tabel 4.15 di bawah ini.

**Tabel 4.15. Analisis Parameter Estimasi (Standardized Regression Weight) untuk Model SEM**

	Estimate	Std Estimate	C.R.	Prob	Keputusan
Orientasi_Belajar ← Umpan_Balik_Supervisor	0.543	0.687	5.829	0.000	Signifikan
Bekerja_Cerdas ← Orientasi_Belajar	0.625	0.650	5.319	0.000	Signifikan
Bekerja_Keras ← Orientasi_Belajar	0.902	0.888	7.564	0.000	Signifikan
Kinerja_Tenaga_Penjualan ← Bekerja_Cerdas	0.512	0.489	3.756	0.000	Signifikan
Kinerja_Tenaga_Penjualan ← Bekerja_Keras	0.398	0.402	3.318	0.001	Signifikan

*Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)*

Berdasarkan hasil estimasi AMOS sebagaimana ditampilkan dalam tabel di atas maka dapat disusun persamaan-persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{Orientasi\_Belajar} = 0,687 \text{ Umpan\_Balik\_Supervisor}$$

$$\text{Bekerja\_Cerdas} = 0,650 \text{ Orientasi\_Belajar}$$

$$\text{Bekerja\_Keras} = 0,888 \text{ Orientasi\_Belajar}$$

$$\text{Kinerja\_Tenaga\_Penjualan} = 0,489 \text{ Bekerja\_Cerdas} + 0,402$$

$$\text{Bekerja\_Keras}$$

#### 4.3.3.4. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikan 1 %.

Pada penelitian ini standar residual diperoleh dari pengolahan data dari program AMOS versi 4.01 disajikan dalam tabel 4.16. selanjutnya dapat

disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\pm 2,58$ .

**Tabel 4.16. Nilai Residual Kovarians**

Standardized Residual Covariances							
	x18	x17	x16	x15	x9	x10	x11
x18	0.082						
x17	0.266	0.091					
x16	0.217	0.148	0.073				
x15	-0.059	-0.087	0.133	0.081			
x9	0.242	1.462	0.151	0.337	0.000		
x10	-0.071	0.016	0.017	0.919	-0.341	0.000	
x11	0.055	-0.051	0.100	0.486	0.150	0.102	0.000
x14	-0.167	0.084	-0.423	-0.129	0.537	0.524	0.490
x13	-0.410	0.305	0.023	0.983	0.243	0.235	0.311
x12	0.288	0.222	0.439	0.444	1.982	1.693	1.029
x8	0.390	0.509	-0.330	0.550	0.372	0.570	0.222
x7	-0.808	-1.792	-0.340	-0.011	-0.942	-0.205	-0.423
x6	0.094	-0.846	-1.019	0.079	-0.012	-0.112	-0.309
x5	0.239	-0.177	-0.238	0.371	0.157	0.191	0.023
X1	-0.194	0.181	-0.512	-0.526	-0.182	-0.770	-0.671
X2	0.504	0.037	-0.470	-0.196	-0.290	-0.801	-1.090
X3	0.684	1.330	-0.066	0.658	0.200	-0.568	-1.005
X4	1.446	1.459	0.203	1.774	1.158	0.421	0.045
	x14	x13	x12	x8	x7	x6	x5
x14	-0.000						
x13	0.235	-0.000					
x12	-0.203	-0.067	-0.000				
x8	0.423	0.188	0.765	-0.000			
x7	-0.492	-0.727	-0.072	-0.064	-0.000		
x6	0.159	-0.725	0.069	-0.036	0.555	-0.000	
x5	-0.073	-1.483	-0.229	-0.308	0.015	-0.020	-0.000
X1	-0.725	-1.114	-0.256	-1.377	-0.271	-1.212	0.451
X2	-0.397	-0.661	0.316	-1.084	0.184	-0.842	0.448
X3	0.710	-0.705	0.015	-0.401	0.280	0.196	1.048
X4	0.424	-0.260	1.090	0.501	1.314	0.988	1.111
	X1	X2	X3	X4			
X1	-0.000						
X2	0.666	0.000					
X3	0.107	-0.062	-0.000				
X4	-0.263	-0.239	-0.099	-0.000			

Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)

#### 4.3.3.5. Pengujian Korelasi antar Konstruk

Pengujian keseuruhan model dapat dilihat dari korelasi atau efek antar konstruk. Analisis efek antar konstuk ini dilakukan untuk mengetahui estimasi dari pengaruh masing-masing konstruk terhadap konstruk lainnya. Hasil analisis efek antar konstruk-konstruk penelitian, baik itu pengaruh langsung maupun tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.17. Analisa Korelasi antar Konstruk**

##### Standardized Direct Effect

	Umpan Balik Supervisor	Orientasi Belajar	Bekerja Keras	Bekerja Cerdas
Orientasi Belajar	0.687	0.000	0.000	0.000
Bekerja Keras	0.000	0.888	0.000	0.000
Bekerja Cerdas	0.000	0.650	0.000	0.000
Kinerja Tenaga Penjualan	0.000	0.000	0.402	0.489

##### Standardized Indirect Effect

	Umpan Balik Supervisor	Orientasi Belajar	Bekerja Keras	Bekerja Cerdas
Orientasi Belajar	0.000	0.000	0.000	0.000
Bekerja Keras	0.611	0.000	0.000	0.000
Bekerja Cerdas	0.447	0.000	0.000	0.000
Kinerja Tenaga Penjualan	0.464	0.674	0.000	0.000

##### Standardized Total Effect

	Umpan Balik Supervisor	Orientasi Belajar	Bekerja Keras	Bekerja Cerdas
Orientasi Belajar	0.687	0.000	0.000	0.000
Bekerja Keras	0.611	0.888	0.000	0.000
Bekerja Cerdas	0.447	0.650	0.000	0.000
Kinerja Tenaga Penjualan	0.464	0.674	0.402	0.489

*Sumber : Hasil Estimasi dengan AMOS 4.01 (2004)*

Hasil analisis diatas menunjukkan terdapat pengaruh langsung dari konstruk Umpanbalik supervisor terhadap konstruk Orientasi belajar dengan nilai 0,687. Untuk pengaruh langsung dari konstruk Orientasi belajar terhadap konstruk Bekerja Keras dan Bekerja Cerdas masing-masing sebesar 0,888 dan 0,650. Untuk konstruk Bekerja Keras dan konstruk Bekerja Cerdas memberikan pengaruh langsung terhadap konstruk Kinerja tenaga penjualan masing-masing sebesar 0,402 dan 0,489.

Dilihat dari pengaruh secara tidak langsung, pengaruh Umpan balik supervisor dan konstruk orientasi belajar terhadap konstruk kinerja tenaga penjualan masing-masing sebesar 0,646 dan 0,674. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung dari konstruk umpan balik supervisor terhadap Bekerja keras sebesar 0,611 dan terhadap Bekerja cerdas sebesar 0,447

*Total effect* adalah pengaruh total suatu konstruk terhadap konstruk lainnya yang timbul karena berbagai hubungan dalam model. Dari tabel dapat terlihat hasil pengaruh total tiap konstruk, dimana Konstruk Orientasi belajar memberikan pengaruh total terbesar terhadap konstruk Bekerja Keras dan Bekerja Cerdas dengan nilai 0,888 dan 0,650. Sedangkan untuk pengaruh terbesar yang membentuk konstruk Kinerja tenaga penjualan adalah dari konstruk Orientasi belajar dengan nilai 0,674.



#### IV.4. PENGUJIAN HIPOTESIS

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *Structural Equation Model* maka model penelitian ini dapat diterima, seperti terlihat hasil olah data dalam gambar 4.3., gambar 4.4. dan gambar 4.5. Hasil pengukuran juga telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti terpapar dalam tabel 4.5, tabel 4.8 dan tabel 4.11. Selanjutnya, berdasarkan pada hasil pengujian model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

##### 4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Umpan balik Supervisor berpengaruh positif terhadap orientasi belajar

Parameter estimasi antara umpan balik supervisor dan orientasi belajar menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 5,829$  atau  $CR \geq \pm 1.96$  untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

##### 4.4.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap Bekerja cerdas

Parameter estimasi antara orientasi belajar dan bekerja cerdas menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 5,319$  atau  $CR \geq \pm 1.96$  untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

##### 4.4.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap Bekerja keras

Parameter estimasi antara orientasi belajar dan bekerja keras menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 7.564$  atau  $CR \geq \pm 1.96$  untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 3 terbukti.

#### **4.4.4. Pengujian Hipotesis 4**

H4 : Bekerja keras berpengaruh positif terhadap Kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi antara bekerja keras dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 3.318$  atau  $CR \geq \pm 1.96$  untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti.

#### **4.4.5. Pengujian Hipotesis 5**

H 5 : Bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap Kinerja tenaga penjualan

Parameter estimasi antara bekerja cerdas dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang signifikan, dengan  $CR = 3.756$  atau  $CR \geq \pm 1.96$  untuk taraf signifikansi 5 %. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti.

Untuk lebih mudahnya, rangkuman kesimpulan–kesimpulan dari hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut ;

**Tabel 4.18. Kesimpulan Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji</b>
H1 : Umpan balik Supervisor berpengaruh positif terhadap Orientasi belajar	Terbukti
H2 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap Bekerja cerdas	Terbukti
H3 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap Bekerja keras	Terbukti
H4 : Bekerja keras berpengaruh positif terhadap Kinerja tenaga penjualan	Terbukti
H5 : Bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap Kinerja tenaga penjualan	Terbukti

#### **IV.5. SIMPULAN BAB**

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap lima hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kelima hipotesis tersebut dapat dibuktikan. Model Teoritis juga telah memperlihatkan hasil yang bagus saat diuji dengan kriteria *goodness of fit*. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hipotesis-hipotesis tersebut dijelaskan dalam bab V.

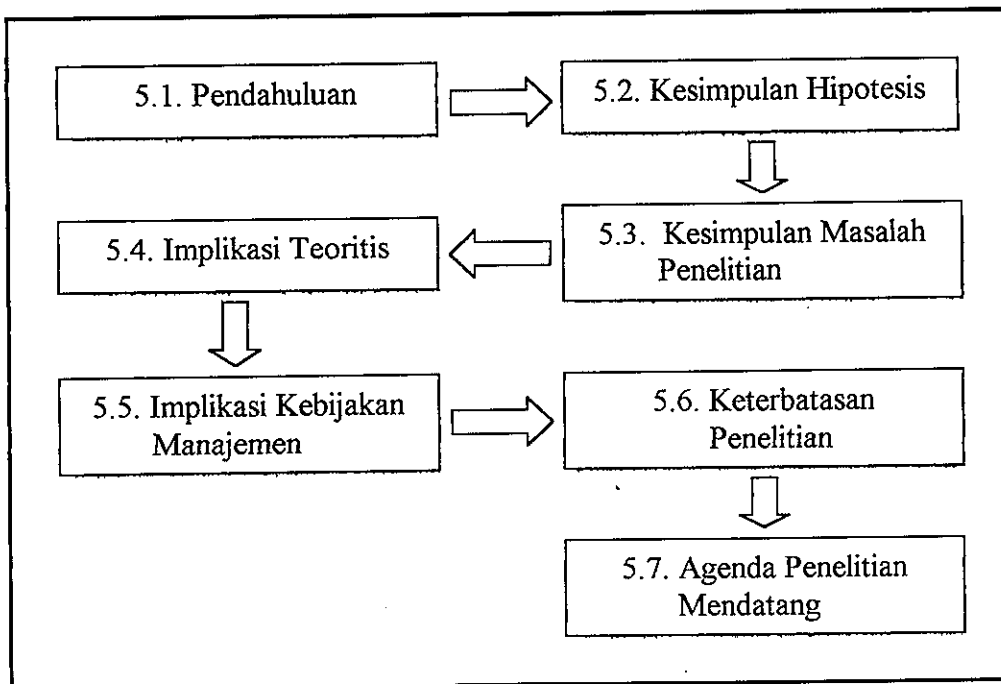
## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### V.1. PENDAHULUAN.

Pada bagian akhir penelitian ini akan diuraikan mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah-masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya. Pada bab ini akan disimpulkan hasil dari penelitian dan akan diusulkan beberapa implikasi teoritis serta implikasi kebijakan manajemen yang akan dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang. Untuk memperjelas gambaran umum mengenai alur dari bab V ini dapat dilihat pada bagan berikut.

**Gambar 5.1. Alur Pembahasan Bab V**



*Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini*

## **V.2. KESIMPULAN HIPOTESIS**

Berdasar hasil pengolahan data, dapat disimpulkan pada pembahasan berikut mengenai kelima hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) serta program aplikasi statistik AMOS 4.1.

### **5.2.1. Pengaruh Umpan balik supervisor terhadap Orientasi belajar.**

H1 : Umpan balik Supervisor berpengaruh positif terhadap Orientasi belajar

Penelitian ini membuktikan bahwa umpan balik supervisor berpengaruh secara positif terhadap orientasi belajar sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat umpan balik supervisor, semakin meningkat pula orientasi belajar tenaga penjualan.

Pembuktian hipotesis H1 ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan Sujan, Weitz & Kumar (1994, p.43) yang mengatakan bahwa orientasi belajar dari tenaga penjualan akan meningkat dikarenakan pengaruh umpan balik yang positif maupun negatif (*valence feedback*) dari pihak manajerial.

### **5.2.2. Pengaruh Orientasi belajar terhadap Bekerja cerdas.**

H2 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap Bekerja cerdas

Analisa penelitian ini membuktikan bahwa orientasi belajar berpengaruh secara positif terhadap perilaku bekerja cerdas. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi belajar (dalam

beradaptasi penjualan dan perencanaan), semakin meningkat pula perilaku tenaga penjualan untuk bekerja cerdas.

Hasil ini mendukung pernyataan penelitian Ames & Archer (1988) dan Dweck & Leggett (Sujan et al, 1994 p.40) mengenai pengaruh orientasi belajar dalam meningkatkan keinginan tenaga penjual untuk meningkatkan skil dengan menyesuaikan strategi mereka dalam interaksi penjualan. Hipotesis ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu dari Sujan, Weitz & Kumar (1994, p.43) yang menyatakan pengaruh positif orientasi belajar terhadap motivasi untuk bekerja cerdas. Pada penelitian tersebut juga membuktikan bahwa bobot pengaruh orientasi belajar terhadap bekerja cerdas lebih besar dibandingkan pengaruhnya terhadap bekerja keras.

### **5.2.3. Pengaruh Orientasi belajar terhadap Bekerja keras.**

H 3 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap Bekerja keras

Hasil analisa penelitian ini memberi bukti bahwa orientasi belajar berpengaruh secara positif terhadap perilaku bekerja keras. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi belajar tenaga penjualan, semakin meningkat pula perilaku tenaga penjualan untuk bekerja keras.

Hal ini sejalan dengan pernyataan terdahulu baik dari Spiro & Weitz tahun 1990 (Sujan et al, 1994 p.41) dan Weitz, H.Sujan, M.Sujan (1986) yang sama-sama membuktikan pengaruh positif orientasi tersebut terhadap motivasi untuk bekerja keras. Kemudian pada penelitian Sujan, Weitz & Kumar (1994, p.43) juga membuktikan hipotesis tersebut walaupun dengan

bobot pengaruh orientasi belajar terhadap kerja keras lebih kecil. Sementara dari penelitian pendidikan tahun 1988 oleh Elliot & Dweck (Sujan et al, 1994 p.40) juga menyatakan bahwa orientasi belajar memberikan pengaruh yang sejalan terhadap motivasi untuk bekerja keras dan bekerja cerdas.

#### **5.2.4. Pengaruh Bekerja keras terhadap Kinerja tenaga penjualan.**

H4 : Bekerja keras berpengaruh positif terhadap Kinerja tenaga penjualan

Penelitian ini membuktikan bahwa bekerja keras berpengaruh secara positif kinerja tenaga penjualan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tenaga penjualan yang bekerja dalam waktu lama, tanpa lelah dan tanpa menyerah akan semakin meningkatkan output kinerja tenaga penjualan yang dicapai.

Pembuktian hipotesis H4 ini sejalan dengan hasil penelitian Spiro & Weitz (Sujan et al, 1994 p.41) yang menyatakan bahwa baik bekerja keras maupun bekerja cerdas memberikan hubungan positif terhadap kinerja tenaga penjual. Hal ini sekaligus memperkuat hasil analisa yang dilakukan Sujan, Weitz & Kumar (1994, P.43) yang menyatakan bahwa perilaku bekerja keras tenaga penjualan akan memberikan pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap output kinerja tenaga penjualan itu sendiri.

#### **5.2.5. Pengaruh Bekerja cerdas terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.**

H5 : Bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap Kinerja tenaga penjualan

Penelitian ini membuktikan bahwa bekerja cerdas memberikan pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tenaga penjualan yang mampu meningkatkan kemampuan adaptasi bekerja dalam situasi penjualan akan semakin meningkatkan output kinerja tenaga penjualan.

Pembuktian hipotesis H5 ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Spiro & Weitz (Sujan et al, 1994 p.41) yang menyatakan bahwa bekerja cerdas yang merupakan perwujudan praktek penyesuaian aktifitas penjualan menunjukkan hubungan yang positif terhadap kinerja tenaga penjual. Selain itu kecenderungan bobot (secara statistik) pengaruh variabel bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan sedikit lebih tinggi dibanding bobot dari variabel bekerja keras. Hasil ini memperkuat proporsi hasil hipotesis penelitian Sujan, Weitz & Kumar (1994) yang serupa.

### **V.3. KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN**

Pembahasan rumusan masalah dalam bab I, telah menjelaskan bahwa permasalahan yang menjadi bahan kajian dalam penelitian ini adalah mengenai bagaimana pengaruh umpan balik supervisor terhadap tingkat orientasi belajar dari tenaga penjualan dan bagaimana pengaruh orientasi belajar terhadap tingkat perilaku kerja, baik pada variabel kerja keras (*work hard*) maupun kerja cerdas (*work smart*), serta bagaimana kedua perilaku kerja tersebut mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.



Melalui penelitian ini telah dikembangkan beberapa hipotesis yang didasari dari permasalahan penelitian tersebut, dimana selanjutnya telah dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Berdasarkan hasil analisa, telah diperoleh dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep penelitian ini yang menyatakan bahwa faktor umpan balik supervisor secara nyata berpengaruh positif terhadap orientasi belajar, dan orientasi belajar itu sendiri memberikan pengaruh positif pada perilaku bekerja keras dan bekerja cerdas. Lebih jauh dapat disampaikan bahwa kedua perilaku kerja tersebut berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Justifikasi konsep pada penelitian ini dapat dikembangkan dengan bukti empiris seperti :

- a. Umpan balik supervisor yang berupa umpan balik kinerja, output kerja, perilaku dan aktifitas penjualan dapat membantu meningkatkan orientasi tenaga penjualan untuk belajar meningkatkan kemampuan adaptasi penjualan. Maka semakin tinggi frekuensi umpan balik berbobot yang diberikan, akan semakin memotivasi seorang tenaga penjualan untuk mempercepat proses pembelajaran dalam rangka peningkatan kemampuan menjual (*adaptive selling*).
- b. Peningkatan orientasi belajar yang dibentuk melalui dimensi kemauan untuk meningkatkan kemampuan, belajar dari kesalahan dan pengalaman serta ketertarikan mempelajari hal baru, akan memberikan

motivasi yang semakin tinggi bagi tenaga penjualan untuk bekerja keras.

- c. Tenaga penjualan yang mempunyai tingkat orientasi belajar yang tinggi akan termotivasi untuk bekerja secara cerdas untuk memenuhi targetnya. Kemauannya untuk belajar meningkatkan kemampuan adaptasi penjualan akan membuat tenaga penjualan mampu merencanakan taktik penjualan yang tepat, mempunyai rasa percaya diri untuk mempraktekkan cara yang tepat dan mampu merubah dan menyesuaikan aktifitas penjualannya berdasar situasi.
- d. Dengan meningkatnya kerja keras seorang tenaga penjualan akan sangat membantu mencapai output kinerjanya, terutama pada pemenuhan target penjualan serta dalam membantu supervisor mencapai strategi penjualan.
- e. Tenaga penjual yang mampu bekerja cerdas akan dapat mencapai output kinerja secara efisien. Kemampuan mensiasati bagaimana untuk merencanakan dan menjalankan tugas kerjanya akan membantunya dalam menjual produk baru dan meyakinkan konsumen sehingga dapat memenuhi target penjualan.

#### **V.4. IMPLIKASI TEORITIS**

Penelitian ini diajukan untuk memberikan justifikasi ilmiah apakah umpan balik supervisor berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dengan melalui variabel orientasi belajar dan perilaku tenaga penjualan.

Justifikasi yang diberikan oleh studi empiris ini banyak mendukung beberapa hipotesis pada penelitian-penelitian terdahulu, antara lain :

- Terbuktinya hubungan positif pengaruh faktor umpan balik supervisor terhadap orientasi belajar pada penelitian ini mempertegas justifikasi mengenai hubungan kausal ini, karena sejalan dengan penelitian Sujan, Weitz dan Kumar (1994) yang juga menunjukkan hasil signifikan mengenai hipotesis serupa (Sujan et, al, 1994, p.51). Penelitian ini juga mendukung studi empiris Martocchio dan Dulebohn (1994) dibidang pendidikan yang menunjukkan pengaruh positif umpan balik terhadap derajat orientasi belajar. Lebih jauh lagi, penelitian ini memberikan justifikasi yang sejalan dengan hasil penelitian Jaworski dan Kohli (1991) serta penelitian Challagalla dan Shervani (1996) bahwa umpan balik memberikan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Ilgen, Fisher & Taylor dalam penelitian tahun 1979 (Jaworski dan Kohli, 1991, p.190) menunjukkan bahwa umpan balik kinerja baik itu positif atau negatif (*valence feedback*), menjadi dimensi yang penting dalam peningkatan kinerja tenaga penjual, dimana umpan balik yang positif lebih besar pengaruhnya dalam memberikan motivasi belajar meningkatkan kinerjanya.
- Pembuktian hipotesis H2 mengenai pengaruh orientasi belajar terhadap perilaku bekerja cerdas yang memperlihatkan hubungan positif, sejalan dengan hasil penelitian Spiro dan Weitz (1990) yang juga menunjukkan

pengaruh signifikan faktor empati untuk berorientasi belajar terhadap kemampuan bekerja dengan cerdas dalam penerapan *adaptive selling* (Spiro dan Weitz, 1990, p.67). Lebih jauh studi ini juga mempertegas justifikasi penelitian Sujan, Weitz dan Kumar (1994) yang juga memperlihatkan pengaruh positif orientasi belajar terhadap perilaku untuk bekerja cerdas.

- Pembuktian hubungan kausal yang positif dari variabel orientasi belajar terhadap perilaku bekerja keras pada penelitian ini menunjukkan justifikasi yang sejalan dengan penelitian Sujan, Weitz dan Kumar (1994) yang memperlihatkan pengaruh positif orientasi belajar terhadap perilaku untuk bekerja keras. Walaupun bobot pengaruh orientasi belajar terhadap kerja keras justru lebih besar daripada terhadap bekerja cerdas. Penelitian ini juga memberikan justifikasi terhadap penelitian Ames dan Archer (1998) yang menunjukkan pengaruh positif orientasi belajar terhadap kerja keras tenaga penjualan (Sujan et, al, 1994, p.51).
- Hubungan positif antara variabel bekerja keras terhadap kinerja tenaga penjualan yang terbukti pada studi empiris ini memberikan justifikasi terhadap hipotesis penelitian Weitz dan Sujan (1986) yang menganalisa besarnya pengaruh bekerja keras dan bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan. Penelitian lebih lanjut dari Sujan, Weitz dan Kumar tahun 1994 memperlihatkan hubungan positif yang signifikan mengenai hipotesis yang serupa dengan hipotesis H4 dalam penelitian ini. Hasil

yang mendukung ini memberikan justifikasi mengenai hubungan kausalitas antara bekerja keras dengan kinerja tenaga penjualan.

- Hubungan antara bekerja cerdas (*work smart*) terhadap kinerja tenaga penjualan yang terbukti positif pada studi ini, memberikan dukungan terhadap hasil penelitian Spiro dan Weitz (1990) yang juga menunjukkan pengaruh signifikan *adaptive selling* yang merupakan pelaksanaan bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan (Spiro dan Weitz, 1990, p.66). Penelitian Sujan, Weitz dan Kumar (1994) juga memperlihatkan bahwa hipotesis mengenai pengaruh bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan mempunyai hubungan positif secara signifikan. Maka penelitian ini dapat memberikan justifikasi dan melengkapi bukti empiris mengenai hubungan kausalitas tersebut.

Secara keseluruhan justifikasi ilmiah dapat diberikan penelitian ini dalam menjawab bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi positif secara tidak langsung oleh umpan balik supervisor. Mekanisme kausalitas hubungan tersebut mempertegas justifikasi Sujan et al (1994, p.44), bahwa umpan balik dapat membangkitkan motivasi untuk belajar, dimana variabel motivasi belajar itu sendiri memberikan pengaruh positif terhadap perilaku bekerja keras (*work smart*) dan bekerja cerdas (*work smart*) untuk mencapai output kinerja.

## V.5. IMPLIKASI KEBIJAKAN MANAJEMEN

Temuan penelitian ini mengungkap bahwa orientasi belajar merupakan faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan yaitu sebesar 0,674. Motivasi orientasi belajar inilah yang mempengaruhi perilaku kerja dari tenaga penjualan untuk dapat menghasilkan output yang positif. Sedangkan motivasi untuk belajar itu sendiri dipengaruhi dari umpan balik supervisor. Dengan hasil penelitian ini, faktor umpan balik supervisor dan motivasi untuk berorientasi belajar mendapatkan prioritas untuk bisa dikendalikan pihak manajemen perusahaan secara maksimal.

Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan, maka langkah selanjutnya adalah dengan mengusulkan implikasi kebijakan yang diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi praktisi dibidang manajemen. Beberapa implikasi kebijakan yang didasarkan atas hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a. Mengingat besarnya peranan orientasi untuk belajar, manajemen penjualan dapat mendukung dengan praktek pelatihan-pelatihan *adaptive selling* (adaptasi dalam menjual). Pelatihan dengan melibatkan tenaga penjualan secara aktif para akan meningkatkan, kemampuan adaptasi terutama dengan simulasi penjualan dan penyediaan kiat dan pedoman strategi perusahaan. Tenaga penjualan yang berpengalaman dan mempunyai *track record* bagus perlu dilibatkan untuk memberikan pengarahan dalam training pemasaran.

- b. Memberikan akses informasi penelitian pasar akan memperkaya pengalaman dan memperbesar kemungkinan tenaga penjualan untuk belajar meningkatkan kemampuan dalam adaptasi interaksi penjualan. Tenaga penjualan akan membutuhkan berbagai informasi yang dapat digunakan sebagai acuan merencanakan taktik ketika menghadapi berbagai situasi penjualan yang sulit. Informasi ini juga dapat berfungsi sebagai fungsi komunikasi perusahaan.
- c. Pihak manajemen dan supervisor perlu untuk mengembangkan sikap komunikatif terhadap tenaga penjualan. Komunikasi akan memperlancar *transfer knowledge* antara perusahaan-supervisor-tenaga penjualan. Di satu sisi perusahaan akan dapat dengan mudah menyebarkan info-info yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan mengenai penjualan dan supervisor dapat lebih terbuka dalam memberitahukan tenaga penjualan mengenai apa yang diharapkan. Di sisi lain tenaga penjualan dapat mengkomunikasikan prestasinya/pencapaiannya.
- d. Khusus pihak manajerial dan supervisor yang berkaitan langsung sebagai pemberi umpan balik, perlu mempertimbangkan teknik komunikasi sebagai pedoman memberikan umpan balik yang konstruktif, dengan meliputi beberapa aspek seperti berikut :
- Kekhususan ; karyawan membutuhkan umpan balik tentang aspek-aspek spesifik dari kinerjanya, dimana informasi ini membantu mempertahankan mana yang dikehendaki dan mana yang diperbaiki.

- Konsisten ; informasi tentang aspek-aspek spesifik dari output kinerja tidak boleh berbeda-beda antara pujian hebat dan kritikan tajam. Untuk menghindari ambiguitas dari tenaga penjualan sendiri.
- Pemilihan waktu (*timing*) ; umpan balik harus diberikan segera setelah peristiwa tertentu, karena peristiwa yang masih segar dalam ingatan akan mendorong dalam pembelajaran memperbaiki dan mempertahankan kinerjanya.
- Tanda ; umpan balik harus mencakup suatu campuran informasi positif atau negatif agar tenaga penjualan dapat memperbaiki perilaku bermasalah, tetapi tidak tercekam oleh informasi negatif.
- Kredibilitas ; supervisor harus dirasakan oleh bawahan sebagai seorang sumber informasi yang adil dan akurat. Implikasinya, supervisor harus mengetahui kinerja tenaga penjualan dan bersedia mengevaluasinya secara sistematis.
- Akurasi ; komunikasi supervisor yang akurat harus dirasakan bawahan. Karena bila supervisor memperlihatkan kecondongan-kecondongan pribadi dan kekurangan pengetahuan, komunikasi tidak akan diterima oleh bawahannya dan dapat menurunkan motivasi kerja serta komitmen terhadap perusahaan.



## V.6. KETERBATASAN PENELITIAN

Setelah penelitian ini memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah mengemukakan keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah :

- a. Objek penelitian terbatas pada satu kota, yaitu pada tenaga *medical representative* beberapa perusahaan farmasi di Semarang. Keterbatasan yang dikarenakan pertimbangan biaya dan waktu ini mempersempit ruang gerak untuk melakukan generalisasi hasil-hasil penelitian mengenai faktor-faktor kinerja tenaga penjualan.
- b. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisirkan pada kasus lain diluar obyek penelitian ini. Hal itu dikarenakan ada kekhususan sistem pemasaran obat etikal dalam industri farmasi.
- c. Variabel penelitian yang dikembangkan dari hasil telaah pustaka memiliki keterbatasan dalam memberikan gambaran secara menyeluruh keadaan yang sebenarnya. Faktor diluar tenaga penjualan seperti kebijakan perusahaan tidak disertakan, sehingga variabel-variabel penelitian memiliki keterbatasan untuk menjelaskan bagaimana kinerja tenaga penjualan dapat ditingkatkan oleh perusahaan.
- d. Penggunaan metode penyebaran kuesioner memberikan hasil pengukuran yang kurang sensitif, karena cenderung mempunyai standar persepsi yang berbeda-beda dari masing-masing responden.

Pengisian daftar pertanyaan berdasarkan persepsi personal yang sifatnya subyektifitas yang kemudian bisa berarti lain bagi responden satu dengan yang lain (kemungkinan terjadi bias masih ada). Hal ini akan berbeda jika dengan metode wawancara yang akan memakai standar penilaian baku dari peneliti itu sendiri.

- e. Pemakaian indikator-indikator pengukuran umpan balik supervisor dan kinerja tenaga penjualan dari penelitian terdahulu tidak semua diikutsertakan dalam penelitian ini.

#### **V.7. AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

Agenda penelitian mendatang yang dapat direkomendasikan oleh penelitian ini bagi para peneliti berikutnya di lingkup studi mengenai kinerja tenaga penjualan adalah :

- a. Perlu dilakukan penelitian dengan dasar keilmuan yang sama, tetapi dengan lingkup obyek penelitian yang berbeda, baik pada perusahaan manufaktur dan bidang jasa sehingga dapat diperbandingkan. Hal ini diharapkan dapat memperkaya hasil penelitian ini.
- b. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak sebagaimana menurut acuan indikator dari penelitian Kohli dan Jaworski (1991) serta Sujan, Weitz dan Kumar (1994), dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi dan karakter operasional dari obyek penelitian yang bersangkutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ames, Carol and Jennifer Archer (1988), "Achievement Goals in the classroom : Student's Learning Strategies and Motivation Processes," **Journal of Educational Psychology**, 80 (3), p.260-267.
- Augusty Ferdinand (2000), "**Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**" Seri Pustaka Kunci No.2, Semarang. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro (Agustus 2000).
- Baker, Tansu, (1999) , "Benchmark of Successful Salesforce Performance" **Canadian Journal of Administrative Sciences**, p.95-104.
- Challagalla, G.N, Shervani, Tassaduq.A (1996), "Dimension and Type of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction" **Journal of Marketing**, Vol.60 (January 1996), p.86-105.
- Challagalla, G, Shervani, TA and Huber,G (2000), "Supervisory Orientation and Salesperson Work Outcomes: The Moderating Effect of Salesperson Location" **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XX, Number 3 (Summer 2000, p.161-171).
- Churcill, G.A. Jr, Ford, Neil M., Hartley S.W, Walker, Orville C.,Jr (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analyzis" **Journal of Marketing Research**, 22 May, p.103-118.
- Evans Kenneth. R, Schlacter J.L., Schultz R.J., Gremler Dwayne D., Pass M. and Wolfe W. G. (2002), "Salesperson and Sales Mnager Perceptions of Sales person Job Outcomes: A Perceptual Congruence Approach" **Journal of Marketing Theory and Practice** , Fall 2002 , p.30-44
- Farrelll, Mark A (2000), "Developing a Market Oriented Learning Organisation" **Australian Journal of Management** (September 2000).
- Faisal, Akbar, Soelaeman, Henri T dan Rafik Ishak (2001), "**Membedah jurus Pemasaran Produk Farmasi**", SWA 22, XVII, 30 Oktober – 7 November 2001, p.33.
- Hair.JR, Joseph F., Ralph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black, (1995), "**Multivariate Data Analysis** " Fourth Edition. New Jersey : Prentice Hall.

UPT-PUSTAKA-UNDA

- Hannaford, S and Poysick, G (2001) "Feedback and Workflow" American Printer, p.86.
- Jaworski, B.J dan Ajay K Kohl, (1991), " Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction " **Journal Of Marketing Research**, Vol.28 (May 1991).
- Johlke Mark.C, Dunhan Dale.S., Howell Roy.D., Wilkes Robert.W, (2000), " An Integrated Model of Sales Managers Communication Practices " **Journal of The Academy of Marketing Science**, Volume 28, No.2, p.263-277.
- Mantel, S.P, Pullins, E.B, Reid, D.A, Buehrer, R.E (2002), "A Realistic Sales Experience: Providing Feedback by Integrating Buying, Selling, and Managing Experiences." **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XXII, Number 1 (Winter 2002, p.33-40).
- Martocchio, J.J, and Dulebohn, James (1994), "Performance Feedback Effect in Training : The Role of Perceived Controllability" **Personnel Psychology** (1994).
- Nasution, dan Mardalis (2001), "**Metode Penelitian (Sebuah Pendekatan Proposal) dan Metode Research (Penelitian Ilmiah)**" Penerbit Magister Kenotariatan Universitas Diponegoro (2001).
- Rich, Gregory.A (1998), "The Construct of Sales Choacing: Supervisory Feedback, Role Modelling and Trust" **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XVIII, Number 1 (Winter 1998, p.53-63).
- Sevilla, C.G, Ochave, J.A, Punsalan, T.G, Regala, B.P dan Uriarte, G.G (1988), "**Pengantar Metode Penelitian**" Penerbit Universitas Indonesia (1993).
- Sinkula, J.M and Baker, W.E (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", **Journal of the Academy Marketing Science**, Vol.27, No.4, p.411-427.
- Soeratno dan Arsyad, L. (1999), "**Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis**" Edisi Revisi, Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN (1999).
- Spiro, Rosann L and Weitz, Barton A. (1990), Adaptive Selling : Conceptuaization Measurement and Nomological Validity " **Journal of Marketing Research**, 27 February, p.61-69
- Sujan H, Weitz, Barton A, and Sujan, M, (1990) "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter" **Journal of Personal Selling & Sales Management**, August, p.9-19.

Sujan H, Weitz, Barton A, and Kumar, Nirmalya (1994), " Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling " **Journal of Marketing** Vol.58 (July 1994)

Sudarmadi (2001), "**Tambang Emas Industri Farmasi**", SWA 22, XVII, 30 Oktober – 7 November 2001, p.25.

Timpe A. Dale , "**Seri Manajemen Sumber Daya Manusia - Kinerja**"

Wareham, John (1996), "**Spotting The Hard Worker**" Accros The Board, January 1996, p.49-50.