

# Analisis Pengaruh Umpan Balik Supervisi Terhadap Kinerja Salesman

Oleh : Ngatno

**Abstract :** Sales force was the company's main function that were directly related to consumer. Since then, they can verbally influence the consumer to decide or execute buying behaviour. Performance of sales force was mostly influenced by some factors, both the sales person individually and outsides of sales persons individual. One of factors that can influence sales force performance as feedback factor of supervision. This research used causal research type with primary data at most and secondary data as supporting. The sampling method was census, besides data was collected with polling method (structural questionnaire). It's analysis and hypothesis testing tools were The Structural Equation Modelling (SEM) of AMOS statistic software.

Analysis factors (confirmatory factor analyse) reveals that the three indicators being suggested to measure output feedback construct, behaviour feedback, and sales performance, can be accepted, since its regression weight is greater than 0.40 or having probability less than 0.05. Correlation between output feedback and sales performance is 0.22, correlation between behaviour feedback and sales performance is 0.34. The analysis to evaluate normality data reveal that data being collected was normal, that the assessment of normality is 1.282, besides its critical ratio at significance level 1% is  $\pm 2.58$ . the analysis shows that determinant rate of covariant matrix 0.055. The direct impact of variables shows that the direct impact of behaviour feedback to performance 0.481, besides the direct impact of output feedback to sales performance is -0.626.

**Keywords:** Sales Force, Supervision Feedback, Salesperson's Performance



## Pendahuluan

Tenaga penjual merupakan ujung tombak perusahaan, merekalah yang berhubungan langsung dengan pembeli, oleh karena itulah mereka yang dapat mempengaruhi secara verbal kepada pembeli untuk memutuskan/melakukan pembelian. Dengan demikian, maka mereka harus dapat dikembangkan sehingga kemampuan menjual mereka dapat meningkat dan penjualan perusahaan dapat meningkat pula. Disamping itu penjualan merupakan sumber kas yang dihasilkan oleh perusahaan dan hidup-matinya perusahaan sangat tergantung pada apakah perusahaan dapat menjual produk yang dihasilkan atau tidak.

Tenaga penjual merupakan penghasil pendapatan yang utama dan factor biaya dalam perusahaan. Konsekuensinya, keberhasilan dari manajemen tenaga penjualan akan menentukan keberhasilan dari perusahaan, dimana *sales people's* dibatasi oleh pemisahan antara aktivitas, phisik dan psikologis (K. Kenneth Teas, John Gwacker and R. Eugene Hughes)

Dalam banyak kasus walaupun produk mempunyai kualitas yang kurang baik, tetapi karena kemampuan tenaga menjual dalam menentukan strategi penjualannya dapat lebih berhasil dibandingkan dengan produk yang berkualitas, tetapi kemampuan tenaga penjualnya kurang, akan lebih berhasil lagi apabila perusahaan dapat menghasilkan

Penulis adalah Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis FISIP Undip

Jurnal Ilmu Sosial Vol. 5 No. 2  
Agustus 2006

produk yang berkualitas dan didukung oleh tenaga penjualan yang lebih profesional.

Keberhasilan tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan sangat bergantung pada aktivitas penjualan baik dalam penggunaan kecakapan dalam penjualan dalam proses penjualan maupun usaha-usaha yang dilakukan dalam mencapai penjualan yang telah ditentukan. (Steven P Brown & Robert A Peterson, 1994)

Tenaga penjual banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor individu, dan faktor diluar individu tenaga penjual. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual adalah faktor umpanbalik dari supervisi (Haris Sujan & Nirmalya Kumar). Tipe dan perilaku dari *supervisor* yang mengawasi tenaga penjual dapat mempengaruhi kinerja seorang tenaga penjual (Goutam N Chaltagalla & Tasadduq A Shervani, 1996). Oleh karena itu suatu perusahaan perlu menganalisis faktor umpanbalik supervisi ini dalam kaitannya dengan kinerja tenaga penjual.

Banyak penelitian yang menganalisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan mempunyai kerangka berfikir yang berbeda-beda dan mempunyai keterbatasan-keterbatasan. Seperti Richard P. Bagozzi, 1990, menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh *job satisfaction*, *self esteem* dan *verbal intelegence*. Sedangkan Ajay K Kohli, 1995, menjelaskan bahwa *job satisfaction* dipengaruhi oleh perilaku *supervisor* (*supervisory behavior*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang penjual sangat ditentukan oleh faktor individual seperti kepuasan kerja (*job satisfaction*), *self esteem* dan *verbal intelegence*. Disamping itu kinerja juga dipengaruhi oleh faktor diluar individual yaitu perilaku dari *supervisor*. Dari penelitian ini mempunyai keterbatasan bahwa baik faktor individual dan faktor *supervisory* tidak dikaitkan dengan kinerja tenaga penjual.

Ajay K. Kohli, 1989 menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan kejelasan peran (*role clarity*) dipengaruhi oleh *supervisory behavior* yang dikontrol dengan perbedaan individual (*individual differences*). Dengan demikian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh perilaku dari *supervisor* (*supervisory behavior*). Dari hasil penelitian ini juga belum menunjukkan adanya keterkaitan antara *supervisory behavior* (perilaku *supervisor*) dengan kinerja (*performance*) tenaga penjual.

Perilaku dari *supervisor* (*supervisory behavior*) dalam melakukan pengawasan/supervisi terhadap tenaga penjual dapat menimbulkan reaksi kepada tenaga penjual itu sendiri. Salah satu perilaku dari *supervisor* tersebut adalah bagaimana memberikan *feedback* (umpanbalik) terhadap kinerja dari tenaga penjual. Kinerja seorang tenaga penjual dapat dibedakan menjadi dua aspek yaitu kinerja dilihat dari perilaku tenaga penjual (*behavior performance*) dan kinerja dilihat dari outputnya (*output performance*). Kinerja tenaga penjual ini dipengaruhi oleh umpanbalik dari supervisi (*Supervisory Feedback*), baik dilihat dari *output feedback* maupun *behavior feedback*. (Bernard J Jaworski dan Ajay K. Kohli, 1991).

Menurut Steven P. Brown & Robert A. Peterson kinerja (*performance*) dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dipengaruhi oleh bagaimana usaha yang dilakukan atau effort dari tenaga penjual. Dari hasil penelitian ini ada keterbatasan bahwa antara usaha dengan kinerja dan kepuasan kerja kemungkinan ada variabel antara (*mediated*). Oleh karena itu disarankan pada penelitian selanjutnya agar diinvestigasi dampak dari kecakapan kerja (*work smart*) dan semangat kerja (*work hard*) pada kinerja dan kepuasan kerja tenaga penjual.

Dari penelitian Haris Sujan, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar menunjukkan bahwa *supervisory feedback* (umpanbalik supervisi) dapat



dibedakan menjadi dua bentuk yaitu *positif supervisory feedback* dan *negatif supervisory feedback*. Dari penelitian menghasilkan bahwa umpanbalik positif (*Positif Supervisory Feedback*) mempengaruhi orientasi belajar (*learning orientation*), kecakapan kerja (*work smart*) dan kinerja (*performance*). Sedangkan *negatif supervisory feedback* mempengaruhi orientasi kinerja (*performance orientation*), semangat kerja (*work hard*) dan kinerja. Keterbatasan dari penelitian ini adalah Umpanbalik supervisi (*supervisory feedback*) tersebut tidak dibedakan antara *output supervisory feedback* dengan *behavior supervisory feedback*. Dari hasil penelitian disarankan agar diteliti lebih lanjut tentang *output feedback* dan *behavior feedback* dalam kaitannya dengan orientasi belajar dan orientasi kinerja Haris (Sujan, 1994). Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian tentang umpanbalik supervisi (*supervisory feedback*) dilihat dari tipe dan dampaknya pada kinerja tenaga penjual.

Semakin kompetitifnya persaingan dalam dunia bisnis akhir-akhir ini, mengharuskan perusahaan untuk dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Tenaga penjual merupakan salah satu faktor kunci untuk membangun suatu keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (Tuty Herlina, 1998). Tenaga penjual merupakan salah satu sumber daya manusia merupakan penghasil pendapatan yang utama dan factor biaya dalam perusahaan. (Anderson 1985).

Tujuan utama suatu perusahaan tidak lain adalah mencari keuntungan, keuntungan ini diperoleh dari hasil penjualan produk atau jasa yang dihasilkan. Keberhasilan dalam penjualan sangat bergantung pada kemampuan dari tenaga penjual dalam mengelola proses penjualan sehingga dapat mempengaruhi calon pembelinya. Oleh karena itu tenaga penjual dalam suatu perusahaan merupakan salah satu unsur penting dalam mempengaruhi kinerja suatu perusahaan.

Tenaga penjual merupakan wakil dari perusahaan yang menghubungkan produk yang dihasilkan dengan calon pembelinya. Oleh karena itu kemampuan tenaga penjual atau kecakapan tenaga penjual (*professionalism*) khususnya dalam mempengaruhi calon pembeli sangat dibutuhkan. Disamping itu semangat menjual sangat dibutuhkan bagi tenaga penjual. Dengan kecakapan (*profesionalism*) dan semangat yang tinggi ini maka kinerja mereka dapat lebih baik.

Supervisi (*supervisory*), merupakan salah satu fungsi seorang atasan dalam mengawasi kegiatan bawahannya (*subordinate*). Agar salesman dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan maka diperlukan suatu kegiatan supervisi. Supervisi ini mempunyai peranan yang penting dalam manajemen. Ia mempunyai hubungan yang terdekat dengan salesman secara langsung dan baik buruknya salesman bekerja sebagian besar akan tergantung kepada betapa efektifnya ia bergaul dengan salesman. Oleh karena itu *supervisory behavior* merupakan bagian integral yang dapat mempengaruhi kepuasan tenaga penjual (Ajay K. Kohli, 1995).

Kinerja merupakan salah satu bentuk hasil karya karyawan, dimana hasil karya ini dapat berujud pencapaian pekerjaan terhadap standar yang telah ditentukan, atau dapat berwujud hasil karya individu dibandingkan dengan yang lainnya. Kinerja karyawan (*employment performance*) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Henry Simamora).

Dengan demikian maka kegiatan supervisi dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan yaitu kinerja dari tenaga penjual sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Apabila kegiatan supervisi ini tidak dilakukan oleh suatu perusahaan maka tenaga penjual akan bekerja sesuka hati sehingga kinerja yang diharapkan perusahaan tidak bisa tercapai.

Supervisory feedback merupakan alat yang berguna untuk mengontrol kinerja *sales people* (Bernard J. Jaworski dan Ajay Kohli, 1991).

*Supervisory feedback* merupakan umpanbalik/tanggapan yang dilakukan oleh supervisor terhadap kinerja dari sales people. Kinerja *sales people* dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu kinerja dilihat dari output (*output performance*) dan kinerja dilihat dari perilaku (*behavior performance*). Sedangkan kinerja itu sendiri dapat positif yaitu jika kinerjanya dapat mencapai seperti atau lebih dari yang diharapkan dan dapat negatif yaitu jika tidak dapat mencapai seperti yang diharapkan. Oleh karena itu *feedback supervisory* ini penting dalam memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila supervisor memberikan umpanbalik terhadap keberhasilan tenaga penjual maka akan mampu mendorong mereka untuk dapat lebih meningkatkan orientasi belajar dan orientasi kinerja sehingga kinerjanya lebih baik lagi. Demikian juga apabila kinerja dari tenaga penjual tidak mencapai seperti yang diharapkan maka dapat memberikan dorongan agar kegagalan tersebut tidak terulang kembali.

Umpanbalik supervisi bisa positif dan negatif yaitu *positif feedback* dan *negatif feedback* (Haris Sujan, Barton A. Weitz & Nirmalya Kumar, 1994). Kelemahan dari penelitian ini tidak membedakan antara output dengan perilaku. Oleh karena itu dalam penelitian selanjutnya disarankan agar positif dan negatif feedback ini dapat dibedakan antara *output feedback* dan *behavior feedback*. *Feedback supervisory* menurut Bernard J. Jaworski dan Ajay Kohli, 1991 dapat dibedakan antara *output feedback* dan *behavior feedback*. Sedangkan bentuk dari pengendalian supervisi (*types of supervisory control*) terdiri dari 3 bentuk yaitu output, aktivitas dan kemampuan (Goutam N. Challagalla & Tasaddug A. Shervani, 1996). Dengan demikian maka umpan balik supervisi merupakan umpan balik terhadap hasil/output, aktivitas dan kemampuan menjual. Sedangkan bentuk umpan balik berupa informasi, *reward* dan peringatan (Goutam N. Challagalla & Tasaddug A. Shervani, 1996).

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa *Supervisory Feedback* merupakan umpanbalik atas kinerja tenaga penjual baik dilihat dari outputnya, aktivitasnya, dan kemampuannya. Oleh karena itu *output feedback* merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kinerja/hasil penjualan, sumbangan pada keuntungan kotor (*gross profit*). Aktivitas feedback merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kegiatan tenaga penjual dalam usaha melakukan penjualan seperti ketelitian, teknik-teknik menjual dan pengelolaan waktu. Sedangkan Umpan balik kemampuan (*capability feedback*) merupakan tanggapan dari supervisor terhadap keahlian atau kemampuan dalam proses penjualan.

---

## Metoda Penelitian

Penelitian yang dilakukan termasuk jenis atau tipe penelitian kausalitas, dimana penelitian ini ditujukan untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara variabel yang satu dengan yang lain. Dengan diketahuinya hubungan tersebut maka akan dapat ditentukan variabel-variabel mana yang lebih dominan atau memberikan kontribusi yang lebih dibandingkan dengan variabel lainnya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini lebih banyak pada data primer, sedangkan data skunder digunakan sebagai data pendukung. Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan secara sensus, yaitu semua anggota populasi dijadikan sample penelitian.. Populasi atau sampel yang diambil adalah semua tenaga penjual PT. Astra Internasional, Tbk Honda Semarang, yang terdiri dari PT. Astra

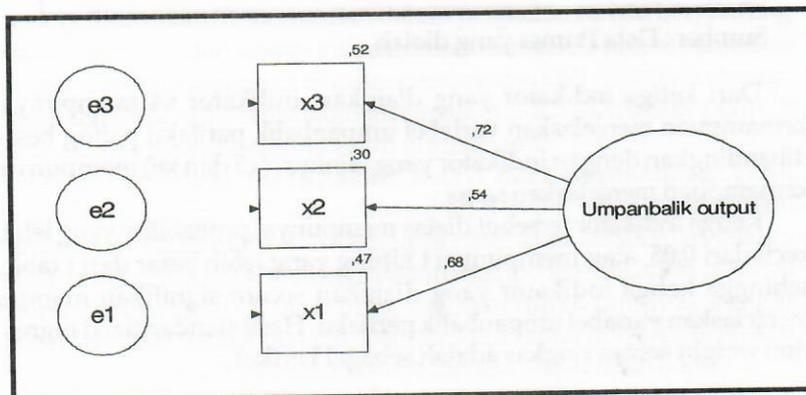
Internasional, Tbk Honda Semarang Siliwangi, Bangkong, Ngaliyan dan Ungaran yang berjumlah 50 tenaga penjual.

Data dikumpulkan menggunakan metode angket (kuesioner terstruktur), yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada tenaga penjual/salesman untuk mengetahui feedback yang diberikan oleh supervisor. Metode yang dipilih untuk menganalisis data menggunakan The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software statistik AMOS yang digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

## Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis factor (*confirmatory factor analyse*), menunjukkan dari ketiga indikator atau dimensi yang diajukan untuk mengukur konstruk *umpanbalik output* dapat diterima, karena nilai dari regression weightnya lebih besar dari 0,40 atau mempunyai probability lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian ketiga indikator atau dimensi tersebut mampu menjelaskan *umpanbalik output*. Hasil pengukuran variable ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1**  
Confirmatory Factor Analyse Variable Umpanbalik Output



Sumber : Data Primer yang diolah

Dari ketiga indikator yang diajukan, indikator x3 mempunyai kemampuan menjelaskan variabel umpanbalik output yang paling besar dibandingkan dengan indikator yang lainnya, sedangkan indikator x2 kemampuan menjelaskan paling rendah. Ketiga indikator tersebut diatas mempunyai probability yang lebih kecil dari 0,05, atau mempunyai t hitung yang lebih besar dari t table, sehingga ketiga indikator yang diajukan secara signifikan mampu menjelaskan variabel umpanbalik output. Hasil standardized regression weight secara ringkas adalah sebagai berikut :

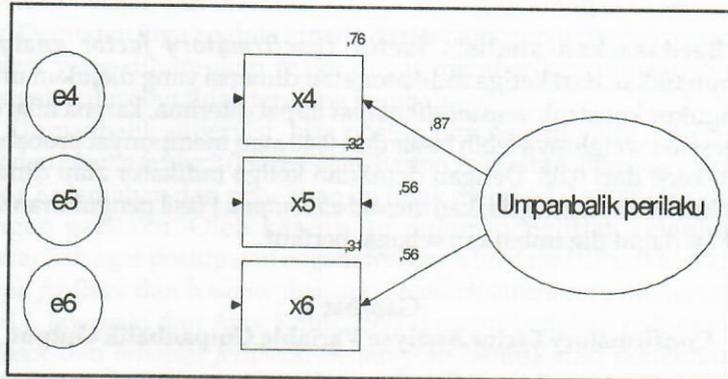
**Tabel 2**  
Standardized Regression Weight dari Variabel Umpanbalik Output.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized Regression weights
x1 <--- Umpanbalik output	1,000				,683
x2 <--- Umpanbalik output	1,169	,432	2,703	,007	,545
x3 <--- Umpanbalik output	1,294	,486	2,661	,008	,724

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan analisis factor (*confirmatory factor analyse*), menunjukkan dari ketiga indikator atau dimensi yang diajukan untuk mengukur konstruk *umpanbalik perilaku* dapat diterima, karena nilai dari regression weightnya lebih besar dari 0,40 atau mempunyai nilai probability lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian ketiga indikator atau dimensi tersebut mampu menjelaskan *umpanbalik perilaku*. Hasil pengukuran variable ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2**  
**Confirmatory Factor Analyse Variable Umpanbalik Perilaku**



Sumber : Data Primer yang diolah

Dari ketiga indikator yang diajukan, indikator x4 mempunyai kemampuan menjelaskan variabel umpanbalik perilaku paling besar dibandingkan dengan indikator yang lainnya, (x5 dan x6) mempunyai kemampuan menjelaskan sama.

Ketiga indikator tersebut diatas mempunyai probability yang lebih kecil dari 0,05, atau mempunyai t hitung yang lebih besar dari t table, sehingga ketiga indikator yang diajukan secara signifikan mampu menjelaskan variabel umpanbalik perilaku. Hasil standardized regression weight secara ringkas adalah sebagai berikut :

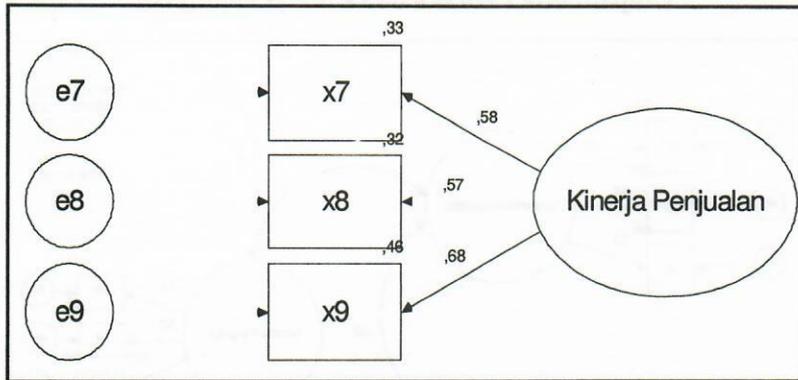
**Tabel 3**  
**Standardized Regression Weight dari Variabel Umpanbalik Output.**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized Regression weights
x6 <--- umpanbalik perilaku	1,000				,559
x5 <--- umpanbalik perilaku	,938	,322	2,914	,004	,562
x4 <--- umpanbalik perilaku	,662	,267	2,477	,013	,870

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan analisis factor (*confirmatory factor analyse*), menunjukkan dari ketiga indikator atau dimensi yang diajukan untuk mengukur konstruk *kinerja penjualan* dapat diterima, karena nilai dari regression weightnya lebih besar dari 0,40 atau mempunyai nilai probability lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian ketiga indikator atau dimensi tersebut mampu menjelaskan *kinerja penjualan*. Hasil pengukuran variable ini dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 3**  
**Confirmatory Factor Analyse Variable Kinerja Penjualan**



Sumber : Data Primer yang diolah

Dari ketiga indikator yang diajukan, indikator x9 mempunyai kemampuan menjelaskan variabel umpanbalik kinerja penjualan paling besar dibandingkan dengan indikator yang lainnya, sedangkan indikator x8 mempunyai kemampuan menjelaskan paling rendah.

Ketiga indikator tersebut diatas mempunyai probability yang lebih kecil dari 0,05, atau mempunyai t hitung yang lebih besar dari t table, sehingga ketiga indikator yang diajukan secara signifikan mampu menjelaskan variabel kinerja penjualan. Hasil standardized regression weight secara ringkas adalah sebagai berikut :

**Tabel 4**  
**Standardized Regression Weight dari Variabel Kinerja Penjualan**

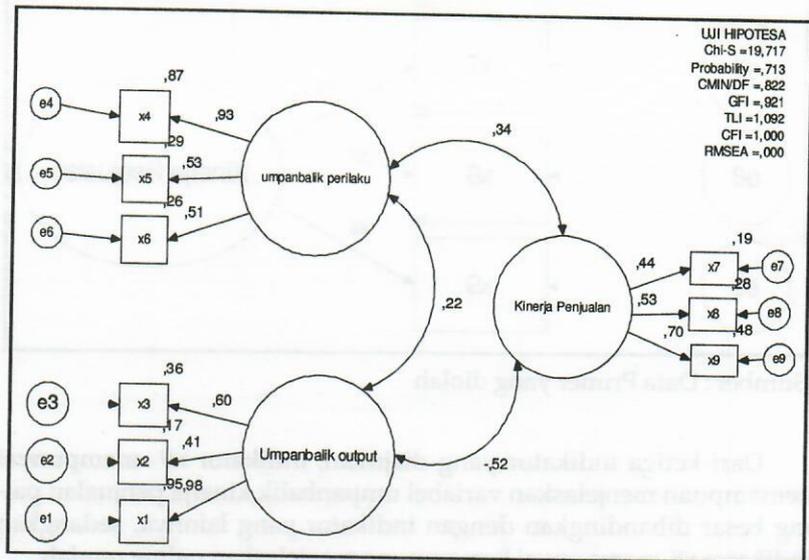
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Standardized Regression Weights
x9 <--- Kinerja Penjualan	1,000				,679
x8 <--- Kinerja Penjualan	,708	,316	2,236	,025	,570
x7 <--- Kinerja Penjualan	,868	,388	2,235	,025	,576

Sumber : Data Primer yang diolah

Hubungan antar variabel yang diteliti terdiri dari variabel umpanbalik output, umpanbalik perilaku dan kinerja penjualan. Besarnya korelasi diantara ketiga variabel tersebut adalah sebagai berikut :a). Korelasi antara umpanbalik output dengan umpanbalik perilaku adalah sebesar 0,22. Dengan demikian hubungannya rendah yang menunjukkan bahwa diantara kedua variabel ini tidak saling bergantung atau masing-masing bersifat independent. Karena kedua variabel ini diharapkan tidak mempunyai hubungan yang kuat maka model hubungan kedua variabel ini baik. b). Korelasi antara umpanbalik perilaku dengan kinerja penjualan sebesar 0,34. Dengan demikian hubungan antar kedua variabel ini rendah yang menunjukkan bahwa kedua variabel masing-masing bersifat independent. c). Tingginya korelasi antara variabel umpanbalik perilaku dengan kinerja penjualan (-0,52) menunjukkan bahwa masing-masing factor ini dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas karena keduanya terdapat korelasi yang tinggi.

Hubungan antara ketiga variabel yang diajukan dalam penelitian ini secara jelas dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :

**Gambar 4**  
**Korelasi antara Variabel Umpanbalik Output,**  
**Umpanbalik Perilaku dan Kinerja Penjualan**



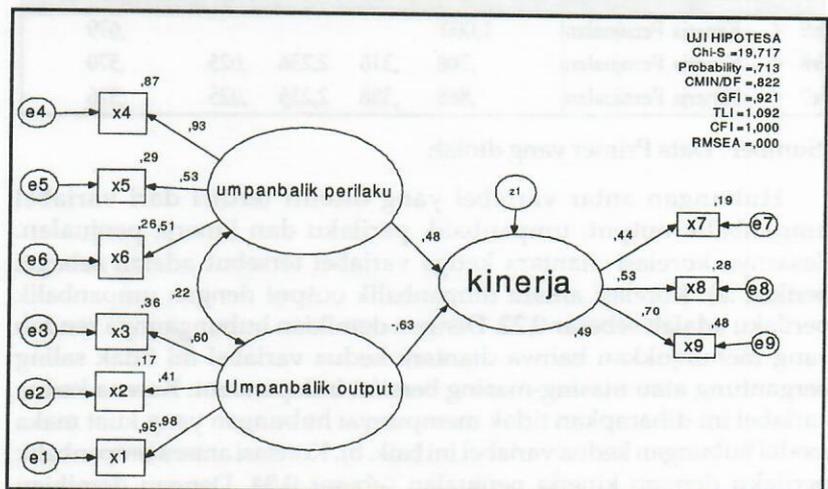
Sumber : Data Primer yang diolah

Dari gambar tersebut diatas terlihat dari uji hipotesa atas kesesuaian model ( *goodness of fit index* ) korelasi. Dimana hasil uji hipotesa atas kesesuaian model adalah baik.

**Pembahasan**

Model yang diajukan dalam penelitian ini setelah dianalisis berdasarkan data yang telah masuk menunjukkan hasil secara lengkap sebagai berikut :

**Gambar 5**  
**Model Persamaan Structural/Structural Equation Model**



Sumber : Data Primer yang diolah

*Evaluasi Normalitas Data.* Berdasarkan analisa untuk mengevaluasi normalitas data menunjukkan bahwa data yang digunakan/ dikumpulkan adalah normal, dimana hasil dari *assessment of normality* adalah sebesar 1,282 sedangkan critical ratio pada tingkat signifikansi 1% adalah  $\pm 2,58$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal.

**Tabel 5**  
**Assessment of Normality**

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x7	1,000	5,000	,428	1,236	,671	,969
x8	1,000	4,000	,042	,122	-,268	-,387
x9	1,000	4,000	-,535	-1,543	-,089	-,129
x4	1,000	3,000	,879	2,538	-,233	-,336
x5	1,000	5,000	-,304	-,877	-1,252	-1,807
x6	1,000	5,000	,342	,986	-1,270	-1,833
x3	1,000	5,000	1,012	2,922	-,110	-,158
x2	1,000	5,000	-,547	-1,580	-1,064	-1,535
x1	1,000	4,000	,915	2,640	-,082	-,118
Multivariate					5,102	1,282

Sumber : Data Primer yang diolah

*Evaluasi Multicollinearity.* Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa besarnya angka determinan dari matrik kovarian adalah 0,055. Ini tidak sama atau lebih besar dari 0 sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas.

*Evaluasi atas Criteria Goodness of Fit.* Model yang diajukan dalam penelitian perlu diuji kesesuaiannya. Untuk menguji kesesuaian model dipergunakan beberapa uji hipotesa antara lain dilihat dari uji chi square, probability, CMIN/DF, GFI, TLI, CFI dan RMSEA. Berdasarkan hasil analisis data untuk model persamaan structural menunjukkan hasil indeks-indeks dari goodness of fit sebagai berikut :

**Tabel 6**  
**Goodness of Fit Index**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
X <sup>2</sup> = Chi Square	-	19,717	Diharapkan nilai kecil
Probability	≥ 0,05	0,713	Baik
CMIN/DF	≥ 2,00	0,822	Baik
GFI	≥ 0,90	0,921	Baik
TLI	≥ 0,95	1,092	Baik
CFI	≥ 0,94	1,000	Baik
RMSEA	≥ 0,08	0,000	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah

Dengan demikian table tersebut diatas menunjukkan bahwa uji kesesuaian model ini menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator indikator tersebut merupakan dimensi acuan yang sama bagi sebuah variabel Tingkat signifikansi sebesar 0,713 menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara matrik kovarian sample dengan matrik kovarian populasi, maka model tersebut dapat diterima. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa terdapat tiga variabel atau konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensi atau indikator-indikatornya.

*Evaluasi atas Regression Weight untuk Uji Kausalitas.* Untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar

*Evaluasi atas Regression Weight untuk Uji Kausalitas.* Untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar variabel adalah nol. Berdasarkan analisis nilai koefisien regresi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 7**  
**Regression Weight**

		Estimate	S.E.	C.R.	P
kinerja <---	umpanbalik output	-,626	,139	-2,619	,009
kinerja <---	umpan balik perilaku	,481	,176	2,177	,029

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan table tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja penjualan seorang salesman dipengaruhi oleh umpanbalik output dan umpanbalik perilaku. Umpanbalik perilaku mempunyai pengaruh yang positif sebesar 0,481 dengan probability sebesar 0,029. Sementara itu umpanbalik output mempunyai pengaruh yang negative sebesar -0,626 dengan tingkat probability sebesar 0,009. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa semakin sering mendapatkan umpanbalik perilaku maka akan semakin baik kinerjanya. Sebaliknya semakin sering salesman mendapatkan umpanbalik output maka akan semakin jelek kinerjanya. Berdasarkan hasil analisis ini maka persamaan structural dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Kinerja penjualan = 0,481 umpanbalik kinerja - 0,626 umpanbalik output.

*Analisis atas Direct Effect dan Indirect Effect* Bagaimana pengaruh langsung dari variable yang diteliti menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung umpanbalik perilaku terhadap kinerja adalah 0,481. Sedangkan besarnya pengaruh langsung umpanbalik output terhadap kinerja penjualan adalah -0,626.

**Tabel 8**  
**Standardized Direct Effects**

	Umpanbalik Perilaku	Umpanbalik Output	Kinerja
Kinerja	,481	-,626	,000
x7	,000	,000	,438
x8	,000	,000	,526
x9	,000	,000	,696
x4	,934	,000	,000
x5	,535	,000	,000
x6	,513	,000	,000
x3	,000	,599	,000
x2	,000	,409	,000
x1	,000	,975	,000

Sumber : Data Primer yang diolah

Bagaimana pengaruh langsung dari variable yang diteliti menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung umpanbalik perilaku terhadap kinerja adalah 0,000. Sedangkan besarnya pengaruh langsung umpanbalik output terhadap kinerja penjualan adalah 0,000. Dengan demikian maka dapat dijelaskan bahwa dari kedua variabel tersebut tidak mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap kinerja penjualan.

**Tabel 9**  
**Standardized Indirect Effects**

	Umpanbalik Perilaku	Umpanbalik Output	Kinerja
Kinerja	,000	,000	,000
x7	,211	-,274	,000
x8	,253	-,330	,000
x9	,335	-,436	,000
x4	,000	,000	,000
x5	,000	,000	,000
x6	,000	,000	,000
x3	,000	,000	,000
x2	,000	,000	,000
x1	,000	,000	,000

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari hasil analisis sebelumnya, menunjukkan bahwa umpanbalik output mempunyai hubungan kausalitas yang sifatnya negatif terhadap kinerja tenaga penjual/salesman. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kinerja salesman ini perusahaan harus dapat menurunkan umpanbalik output, yaitu dengan : a) Mengurangi aktivitas pemberitahuan tentang target yang harus dicapai oleh tenaga penjual/salesman. b). Mengurangi pemberian penghargaan yang diberikan kepada tenaga penjual apabila dapat melampaui target. c). Mengurangi adanya peringatan ataupun sanksi apabila tenaga penjual tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Sebaliknya hasil analisis menunjukkan bahwa umpanbalik perilaku mempunyai hubungan kausalitas yang sifatnya positif terhadap kinerja tenaga penjual/salesman. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kinerja salesman ini perusahaan harus dapat meningkatkan umpanbalik perilaku, yaitu dengan : a) Meningkatkan monitoring atas aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh tenaga penjual/salesman, dengan memberikan solusi yang terbaik atas aktivitas yang telah dilakukan mereka. b). Meningkatkan pemberian informasi diberikan kepada tenaga penjual apabila kegiatan mereka tidak benar atau salah/tidak sesuai yang diharapkan oleh supervisornya. c). Berusaha untuk memberikan pujian atas keberhasilan dari tenaga penjual dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan.

## **Penutup**

*Kesimpulan.* Dari hasil pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut : Atribut variabel umpanbalik supervisi penjualan (*supervisory feedback*) dalam bentuk *output feedback* dapat dijelaskan melalui tiga dimensi atau indikator yaitu a) pemberian informasi hasil fisik penjualan, b) pemberian penghargaan atas hasil fisik penjualan, dan c) adanya peringatan atas hasil fisik penjualan yang mengecewakan.

Atribut variabel umpanbalik supervisi penjualan (*supervisory feedback*) dalam bentuk *behavior feedback* dapat dijelaskan melalui dimensi atau indikator terdiri dari 3 item, yaitu a) pemberian informasi/pemberitahuan atas aktivitas yang dilakukan tenaga penjual, b). pemberian pujian terhadap penggunaan cara-cara yang betul atau baik, c) adanya peringatan terhadap aktivitas yang tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Atribut kinerja tenaga penjualan (*performance*) dapat dijelaskan melalui dimensi atau indikator terdiri dari 3 item : a) ketelitian dan keakuratan dalam pembuatan laporan, b) penggunaan cara-cara/ teknik penjualan, c) rata-rata produk yang terjual.

Dilihat dari hubungan kausalitas menunjukkan bahwa umpanbalik output mempunyai pengaruh negative terhadap kinerja penjualan. Sebaliknya umpanbalik perilaku mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja penjualan.

*Saran.* Untuk meningkatkan kinerja salesman ini perusahaan harus dapat menurunkan umpanbalik output, yaitu dengan :

Mengurangi aktivitas pemberitahuan tentang target yang harus dicapai oleh tenaga penjual/salesman.

Mengurangi pemberian penghargaan yang diberikan kepada tenaga penjual apabila dapat melampaui target.

Mengurangi adanya peringatan ataupun sanksi apabila tenaga penjual tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Meningkatkan monitoring atas aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh tenaga penjual/salesman, dengan memberikan solusi yang terbaik atas aktivitas yang telah dilakukan mereka.

Meningkatkan pemberian informasi diberikan kepada tenaga penjual apabila kegiatan mereka tidak benar atau salah/tidak sesuai yang diharapkan oleh suvervisornya.

Berusaha untuk memberikan pujian atas keberhasilan dari tenaga penjual dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan

---

## Daftar Rujukan

- Cooper, R Donald dan Emory, C William. (1997). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta . Erlangga.
- Ferdinand A. .(2000). *Struktural Equation Modeling Dalam Pnelitian Manajemen*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Umar, Husein. (1999). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gramedia.