



## STUDI MENGENAI ORIENTASI STRATEGI DAN PERBAIKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN

Oleh : Joko Yulianto, SE, MM\*

### Abstraksi

*Bagaimana mengkonseptualisasikan orientasi strategi yang dikonsepsikan terdiri dari Orientasi Pengawasan dan Orientasi pembelajaran dan dimensi-dimensi yang membangunnya. Dapatkah konteks teori orientasi pembelajaran yang berorientasi pada pengawasan hasil akhir, pengawasan aktivitas dan pengawasan kemampuan tenaga penjualan dapat mendorong orientasi pembelajaran yang diinginkan dan dapatkah Orientasi pembelajaran dari tenaga penjualan mampu memperbaiki kinerja tenaga penjualan. Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini, maka sangat perlu dilakukan penelitian lebih dalam untuk menguji studi tentang bagaimana orientasi pengawasan dari supervisor dapat mendorong tenaga penjualan untuk terlibat di dalam orientasi pembelajaran sehingga mampu memperbaiki kinerjanya. Karena hal ini sangat jarang dilakukan oleh peneliti lain maka dikembangkan model penelitian yang terdiri dari lima dimensi yaitu dimensi orientasi pengawasan hasil akhir, dimensi orientasi pengawasan aktivitas, dimensi orientasi pengawasan kemampuan, dimensi orientasi pembelajaran dan dimensi kinerja tenaga penjualan dengan tujuh hipotesis yang akan diuji. Analisis data terhadap 100 responden tenaga penjualan dari perusahaan-perusahaan jamu yang ada di Semarang dilakukan dengan alat analisis Structural Equation Modeling (SEM) pada program AMOS.4.0.*

**B**erbagai jenis orientasi pengawasan yang berakar dari literatur pengawasan penjualan (Jaworski 1988), seperti orientasi hasil akhir, aktivitas dan kemampuan, dikembangkan dalam penelitian ini sebagai cerminan dari perilaku *supervisi*. Dalam praktek, ditemukan bahwa sebagian *supervisor* lebih mengutamakan pengawasannya kepada hasil akhir yang dicapai oleh tenaga penjualan, sedangkan sebagian lainnya lebih berfokus pada pengawasan aktivitas, bahkan ada juga

pengawasan *supervisor* yang mengutamakan pada kemampuan tingkat ketrampilan dan keahlian yang dimiliki tenaga penjualan. Ketika *supervisor* lebih memfokuskan pengawasan pada hasil akhir, mereka dapat menentukan seberapa besar sasaran hasil akhir yang dapat dicapai, mengawasi sampai dimana tingkat pencapaian mereka dan memberikan umpan balik kepada tenaga penjualan terhadap hasil yang telah dicapai (Jaworski, Stathakopoulos dan Khrisnan, 1993). Sejauh ini orientasi pengawasan hasil akhir lebih menggambarkan pencapaian terhadap hasil akhir dari tenaga penjualan, orientasi pengawasan aktivitas lebih terfokus pada kegiatan rutin aktivitas sehari-hari yang dilakukan tenaga penjualan, sedangkan orientasi pengawasan kemampuan cenderung untuk mendorong peningkatan dan

*Penulis bekerja di sektor swasta, sarjana ekonomi pada UNTAG Semarang tahun 1998, dan menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Pemasaran pada Universitas Diponegoro, tahun 2001*

pengembangan ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki tenaga penjualan. Ketiga orientasi pengawasan tersebut secara langsung tidak saling berhubungan satu sama lain. Mereka masing-masing mewakili dari perilaku pengawasan. *Supervisor* mungkin lebih menyukai salah satu bentuk pengawasan yang akan dilakukan. Menurut (Sujan, Weitz dan Kumar 1988) bahwa umpan balik dari pengawasan tenaga penjualan cenderung untuk mencapai tujuan orientasi pembelajaran. Dengan kata lain *supervisor* lebih mudah membentuk tujuan orientasi pengawasan dari tenaga penjualan untuk terlibat dalam orientasi pembelajaran. Disini *supervisor* lebih bisa diharapkan bertindak sebagai “guru, pengawal, dan desainer” yang berpartisipasi dalam kegiatan pembelajaran. (Senge, 1990).

Pengertian pembelajaran individu dianggap sebagai hal yang mutlak karena dikenal sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Beberapa peneliti mengatakan bahwa akumulasi pengetahuan dan pembelajaran individu/anggota organisasi adalah salah satu keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki perusahaan. Sedikit penelitian yang menjelaskan tentang orientasi pembelajaran individu, walau banyak peneliti berusaha meyakinkan bahwa tidak sedikit orang yang ingin terus terlibat di dalam orientasi pembelajaran. Oleh sebab itu, saat-saat sekarang para manajer lebih giat mendorong orientasi pembelajaran bagi anggota organisasi dengan melihat dari sisi orientasi pengawasan tenaga penjualan meskipun masih dalam kuantitas yang terbatas. Sujan, Weitz dan Kumar (1994) membawa dua perbedaan yang jelas tentang tujuan orientasi dari tenaga penjualan yaitu : Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Kinerja tenaga penjualan yang memiliki orientasi dalam belajar selalu ingin meningkatkan ketrampilannya dalam menjual dan mampu memandang suatu keadaan sebagai kesempatan untuk meningkatkan persaingan

(Dweek and Leggett 1988). Sebaliknya tenaga penjualan yang berorientasi pada kinerja selalu ingin menunjukkan hasil kerjanya dengan baik dengan harapan memperoleh *reward* dari *supervisor*. Orang-orang yang cenderung berorientasi pada kinerja selalu ingin menunjukkan kemampuan kepada lawan-lawannya agar bisa dikatakan sukses (Ames dan Archer 1988). Pembelajaran dan kinerja bukan merupakan sesuatu hal yang berlawanan, karena tenaga penjualan dapat secara bersamaan melakukan kedua hal tersebut. Implikasi dari tujuan orientasi pengawasan yang dimiliki tenaga penjualan dalam jangka ke depan sangat berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi. (Dweek dan Legget 1988) meyakinkan bahwa orang yang telah menjalani orientasi pembelajaran jarang melakukan kesalahan dan apabila mengalami suatu kegagalan akan lebih mudah untuk bangkit. Sebaliknya orang yang cenderung mengedepankan orientasi kinerja hanya dapat melihat dirinya saja yang memiliki ketrampilan. Dari sudut pandang organisasi, orientasi kinerja lebih diinginkan untuk kebutuhan jangka pendek perusahaan, seperti meningkatkan penjualan, lain halnya dengan orientasi pembelajaran lebih diharapkan untuk dapat lebih meningkatkan ketrampilan dan kemampuan sehingga kerjanya dapat dirasakan dalam jangka waktu lama .

Dari uraian di atas telah dapat dijelaskan adanya perbedaan pandangan tentang Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Kinerja serta sejauh mana sikap tenaga penjualan terhadap masing-masing orientasi pengawasan tersebut dalam kaitannya sebagai pendorong orientasi pembelajaran yang menjadi bahan yang menarik untuk dilakukan penelitian . Sebab disisi lain, sedikit penelitian telah dilakukan mengenai orientasi pembelajaran sebagai bagian dari tenaga penjualan (Kohli Shervani, Challagalla, 1988).

Dengan demikian, sangatlah perlu dilakukan penelitian lebih dalam untuk menguji studi tentang bagaimana orientasi pengawasan dari *supervisor* dapat

mendorong tenaga penjualan untuk terlibat di dalam orientasi pembelajaran sehingga mampu memperbaiki kinerjanya.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa tenaga penjualan menggunakan Orientasi Pembelajaran sebagai wadah untuk memperbaiki kinerjanya. Dengan demikian masalah yang didasarkan pada *research gap* dari hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah : Bagaimana mengkonseptualisasikan Orientasi Pengawasan dan Orientasi pembelajaran dan dimensi-dimensi yang membangunnya. Dapatkah kontekstual teori orientasi pembelajaran yang berorientasi pada pengawasan hasil akhir, pengawasan aktivitas dan pengawasan kemampuan tenaga penjualan dapat mendorong orientasi pembelajaran yang diinginkan. Dapatkah Orientasi pembelajaran dari tenaga penjualan mampu memperbaiki kinerja tenaga penjualan.

Pada dasarnya penelitian ini dilakukan dengan tujuan : Mengidentifikasi orientasi pembelajaran yang berorientasi pada pengawasan hasil akhir, pengawasan aktivitas dan pengawasan kemampuan tenaga penjualan untuk memperbaiki kinerja tenaga penjualan. Menganalisis orientasi pengawasan terhadap tenaga penjualan tersebut dalam mendorong orientasi pembelajaran. Menguji adanya pengaruh tingginya orientasi pembelajaran yang bisa memperbaiki kinerja tenaga penjualan.

### Hipotesis dan Model Penelitian

#### Orientasi Pengawasan Hasil Akhir.

Pengawasan pada hasil akhir berakar dari konsep output atau pengawasan outcome (Anderson dan Oliver, 1987). Melalui orientasi Pengawasan hasil akhir, Supervisor lebih memperhatikan sasaran hasil akhir yang telah dicapai tenaga penjualan seperti target penjualan dan pencapaian pangsa pasar yang luas, peningkatan dalam usaha serta nantinya dengan pengawasan tersebut akan memberikan umpan balik. Pengawasan semacam ini menyediakan sedikit informasi

kepada tenaga penjualan tentang mengapa mereka dituntut untuk mencapai hasil akhir. Ketika supervisor melakukan orientasi pengawasan hasil akhir, maka mereka mengajak tenaga penjualan untuk berusaha mencapai strategi penjualan dan omset/hasil yang lebih tinggi.

Banyak peneliti yang memiliki perbedaan pendapat tentang hal ini, karena disatu sisi tenaga penjualan merasa bebas menentukan cara dalam pencapaian dan penghitungan hasil akhir, mereka dapat lebih terfokus semata-mata untuk mendapatkan bayaran secepatnya dan menghindari usaha-usaha yang kondusif untuk terus menerus terlibat dalam orientasi pembelajaran (Anderson dan Oliver, 1987). Orientasi hasil akhir bisa memberikan evaluasi bagi tenaga penjualan dalam pemberian tugas selanjutnya (Elliot dan Harackiewicz, 1994). Disisi yang lain tujuan dan teori pengawasan hasil akhir memberikan kejelasan fokus, tujuan dan perhatian dalam tugas tenaga penjualan, serta memudahkan pencarian informasi yang relevan dan penentuan strategi penjualan yang nantinya membantu pencapaian tujuan perusahaan (Klein, 1989, Locke dan Latham 1990), Dengan kata lain, pengawasan orientasi hasil akhir mungkin akan menimbulkan ketegangan, namun dalam hal ini lebih banyak membawa ketegangan yang berdampak positif, karena dapat menggali informasi dan strategi penjualan yang tepat dan dapat mendorong mereka untuk terlibat dalam orientasi pembelajaran. Sejauh ini orientasi hasil akhir secara langsung tidak memberikan informasi yang relevan dalam pembelajaran, tetapi mungkin lebih mendorong tenaga penjualan untuk menghindari alasan yang baik atau buruk dalam kinerjanya.

Bukti empiris yang dilakukan beberapa peneliti dapat memberikan keyakinan bahwa ketika tujuan dan umpan balik dari pengawasan hasil akhir yang diberikan *supervisor* bersifat terlalu pribadi maka hal tersebut akan berhubungan erat dengan orientasi belajar dari masing masing tenaga

penjualan (Ames, 1984; harackiewicz, Abrahams dan Wageman, 1987). Dengan demikian orientasi pengawasan hasil akhir mampu mendorong orientasi pembelajaran.

Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan adalah:

H-1 : *Semakin tinggi Orientasi Pengawasan Hasil Akhir yang diterima, maka semakin tinggi Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjualan.*

Tenaga penjualan yang berorientasi pada kinerja akan memandang hasil akhir sebagai suatu sarana untuk memperoleh reward/penghargaan dari orang lain. Mereka ingin dinilai memiliki kemampuan lebih dan mau mempertimbangkan hasil akhir yang dicapai sebagai bukti terhadap kemampuannya (Ames and Archer, 1988). Jika supervisor memberi fokus pengawasan pada hasil akhir, maka pengevaluasian terhadap tenaga penjualan tergantung pada keadaan dan kondisi pencapaian hasil akhir semata (Weitz and Sujan, 1986). Semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir, semakin tinggi kemungkinan tenaga penjualan mempertimbangkan pencapaian hasil akhir sebagai ujian tentang kompetensi atau persaingan dengan yang lain, sehingga menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi. Sehingga hipotesis yang kami ajukan adalah :

H-2 : *Semakin tinggi Orientasi Pengawasan hasil akhir yang diterima, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.*

#### **Orientasi Pengawasan Aktivitas**

Orientasi pengawasan aktivitas lebih terfokus pada kegiatan rutin yang sudah berjalan pada mekanisme yang ada, seperti pembuatan laporan kunjungan secara periodik, mengadakan sejumlah kunjungan selama satu minggu, memelihara hubungan/interaksi dengan pelanggan serta menata anggaran yang ada. Orientasi

pengawasan aktivitas ini melihat dan memonitor bagaimana tenaga penjualan bekerja secara rutin dalam kesehariannya (Merchant, 1985). *Supervisor* melalui orientasi pengawasan aktivitas secara khusus dari hari ke hari memonitor kegiatan dan memberikan umpan balik terhadap kegiatan yang dilakukan tenaga penjualan seperti tingkat kunjungan, jumlah koresponden/langganan yang ditemui, pembuatan laporan kunjungan dan kegiatan harian rutin lainnya. Banyak bukti empiris memberikan keyakinan bahwa *supervisor* memberikan tingkat perhatian yang rendah dalam pengawasan aktivitas ini kepada tenaga penjualan karena terbentur ruang dan waktu (Schriesheim dan DeNisi, 1981). Berdasarkan pernyataan di atas (House dan Dessler, 1974) juga mendukung dengan menyatakan pendapatnya bahwa sangat jelas bahwa kegiatan tersebut tidak perlu untuk diawasi karena sejauh ini kegiatan rutin merupakan wewenang dan tanggungjawab sendiri tenaga penjualan dimana mereka berusaha sendiri dan ruang dan waktu yang terbatas untuk terlibat dalam orientasi pembelajaran. Oleh sebab itu hipotesis yang bisa diajukan adalah :

H-3 : *Semakin tinggi Orientasi Pengawasan Aktivitas yang diterima, maka semakin rendah orientasi pembelajaran tenaga penjualan*

Sasaran orientasi pengawasan aktivitas rendah Orientasi Pembelajaran tenaga penjualan cenderung lebih bersifat "proximal/standar," maka *supervisor* lebih sering memantau dan berkomunikasi dengan tenaga penjualan yang pada giliran selanjutnya berkemungkinan untuk meningkatkan kepekaan tenaga penjualan terhadap evaluasi supervisor. Hal ini membuat tenaga penjualan berkeinginan untuk dipandang kompeten dan memiliki kinerja yang tinggi (Lawlwer and Rhode, 1986). Dengan kata lain, pengawasan ketat dalam aktivitas-aktivitas memiliki kemungkinan untuk memotivasi tenaga

penjualan untuk berkinerja dengan baik berdasar kriteria supervisor. Dengan demikian hipotesis yang dapat kami ajukan adalah :

*H-4 : Semakin tinggi Orientasi Pengawasan Aktivitas, maka semakin tinggi Kinerja tenaga penjualan*

#### **Orientasi Pengawasan Kemampuan**

Orientasi pengawasan pada kemampuan, lebih mengedepankan pengembangan ketrampilan dan mendorong secara kualitas perilaku tenaga penjualan seperti ketrampilan dalam negosiasi, pemahaman komunikasi, serta cakap dalam melakukan presentasi.

Pengawasan kemampuan ini sangat efektif dalam kegiatan penjualan dan bisa memberikan umpan balik tentang kemampuan kepada tenaga penjualan. Orientasi pengawasan kemampuan oleh manajer lebih dari sekedar memberikan suatu pelatihan namun bagaimana untuk lebih mengembangkan ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki tenaga penjualan secara lebih baik. Ketika memutuskan untuk terlibat orientasi pembelajaran, tenaga penjualan diwaktu lampau mungkin tidak mengalami kemajuan dalam tugas penjualannya. Untuk itu setelah melakukan pembelajaran diharapkan tenaga penjualan lebih mengerti dan memahami tentang bagaimana negosiasi yang baik, membuat presentasi yang superior serta mendorong mereka memiliki daya saing. (Weitz dan Sujan, 1986) memberikan argumentasi bahwa untuk lebih terfokus pada ketrampilan, pengembangan kemampuan dan pengetahuan tenaga penjualan, harus didorong lebih jauh untuk terlibat dalam pembelajaran dalam tugasnya. Kompetisi melalui pelatihan dapat menumbuhkan ketrampilan dan kecakapan dalam tugas tenaga penjualan. (Deci dan Ryan, 1985, Tyagi 1985). Untuk lebih mengembangkan ketrampilan dalam negosiasi, pemahaman komunikasi serta cakap dalam melakukan presentasi dan

konsentrasi pada tugas penjualan, maka tenaga penjualan perlu didorong untuk melakukan orientasi pembelajaran. Dari pernyataan di atas maka dapat ditarik hipotesis :

*H-5 : Semakin tinggi Orientasi Pengawasan kemampuan yang diterima, maka semakin tinggi Orientasi Pembelajaran dari tenaga penjualan*

Di dalam orientasi pengawasan kemampuan, kegiatan memberi arahan kepada tenaga penjualan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan mengharuskan supervisor untuk dapat memperkirakan kemampuan-kemampuan dari tenaga penjualannya. Hal ini memungkinkan supervisor untuk menyadari kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan setiap tenaga penjualannya. Dan kemudian mampu memberikan kiat-kiat yang berguna, pengetahuan dan metode-metode yang bermanfaat bagi tenaga penjualan itu sendiri. Interaksi semacam ini memiliki kemungkinan untuk memotivasi tenaga penjualan untuk lebih tinggi kinerja sesuai kriteria yang ditetapkan supervisor dan juga untuk meningkatkan kesensitifan tenaga penjualan terhadap pendekatan dari supervisor, yang mengharapkan perbaikan kinerja dari tenaga penjualan. (Lawlwer and Rhode, 1986). Oleh karena itu hipotesis yang dapat kami ajukan adalah :

*H-6 : Semakin tinggi Orientasi Pengawasan Kemampuan, maka semakin tinggi Kinerja tenaga penjualan*

#### **Orientasi Pembelajaran.**

Orientasi pembelajaran diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dengan beberapa alasan. Orientasi pembelajaran di digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat membantu ketrampilan dan kemampuan menjual dan tenaga penjualan memiliki pengetahuan yang memudahkan

dalam kinerja.(VandeWalle dan Cummings, 1997).

Sejauh ini bukti empiris menyatakan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong tenaga penjualan untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian mereka diharapkan bisa menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapai nantinya akan tinggi (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994). Sebagai pendukung, tenaga penjualan yang mengalami orientasi pembelajaran cenderung lebih mudah beradaptasi dalam merespon situasi dan kondisi penjualan yang dihadapi, serta mampu untuk meningkatkan kinerja (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994).Maka dari pernyataan di atas dapat ditarik hipotesis:

H-7 : *Semakin tinggi Orientasi Pembelajaran, maka semakin tinggi Kinerja Tenaga Penjualan.*

### Kinerja Tenaga Penjualan

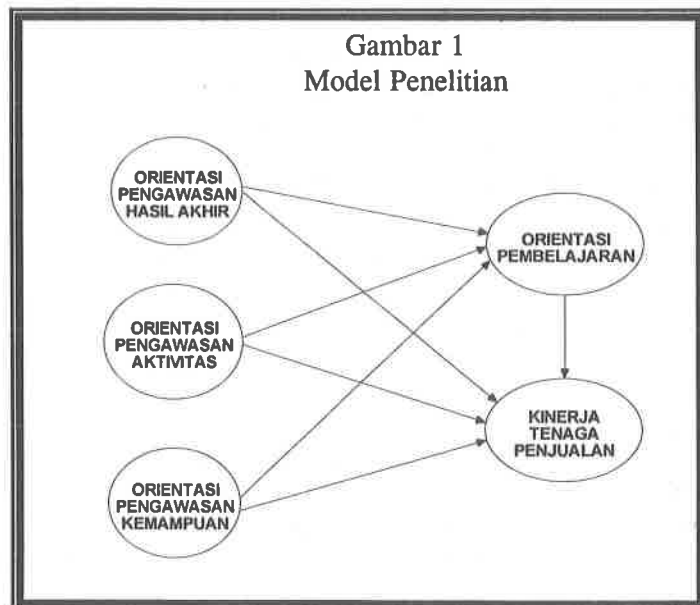
Kinerja penjualan adalah hasil dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan menggunakan berbagai hasil penelitian empiris terdahulu (Walker, Churchill, dan Ford (1979, 1985) dan Weitz (1978, 1981,1985), penelitian ini mendefinisikan kinerja penjualan melalui indikator-indikator seperti volume penjualan, pertumbuhan pelanggan serta pertumbuhan penjualan.

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang disajikan diatas, model penelitian ini dapatlah disajikan seperti tergambar dalam gambar 1.

Dalam rangka menguji hipotesis-hipotesis secara empiris, maka diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi dari penelitian ini adalah semua tenaga penjualan perusahaan jamu di Semarang. Sampel

ditentukan sebanyak 100 responden yang diambil dari tenaga-tenaga penjualan PT. Jamu Jago, PT. Jamu Nyonya Meneer, PT. Jamu Sidomuncul dan PT. Jamu Air Mancur, dengan kriteria atau syarat tertentu yaitu telah bekerja lebih dari satu tahun, sering memperoleh orientasi pengawasan dan sering memperoleh orientasi pembelajaran. Metode pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* pada *Software Amos 4.01*.

Setelah melakukan analisis data dan pengujian terhadap 7 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut, menunjukkan

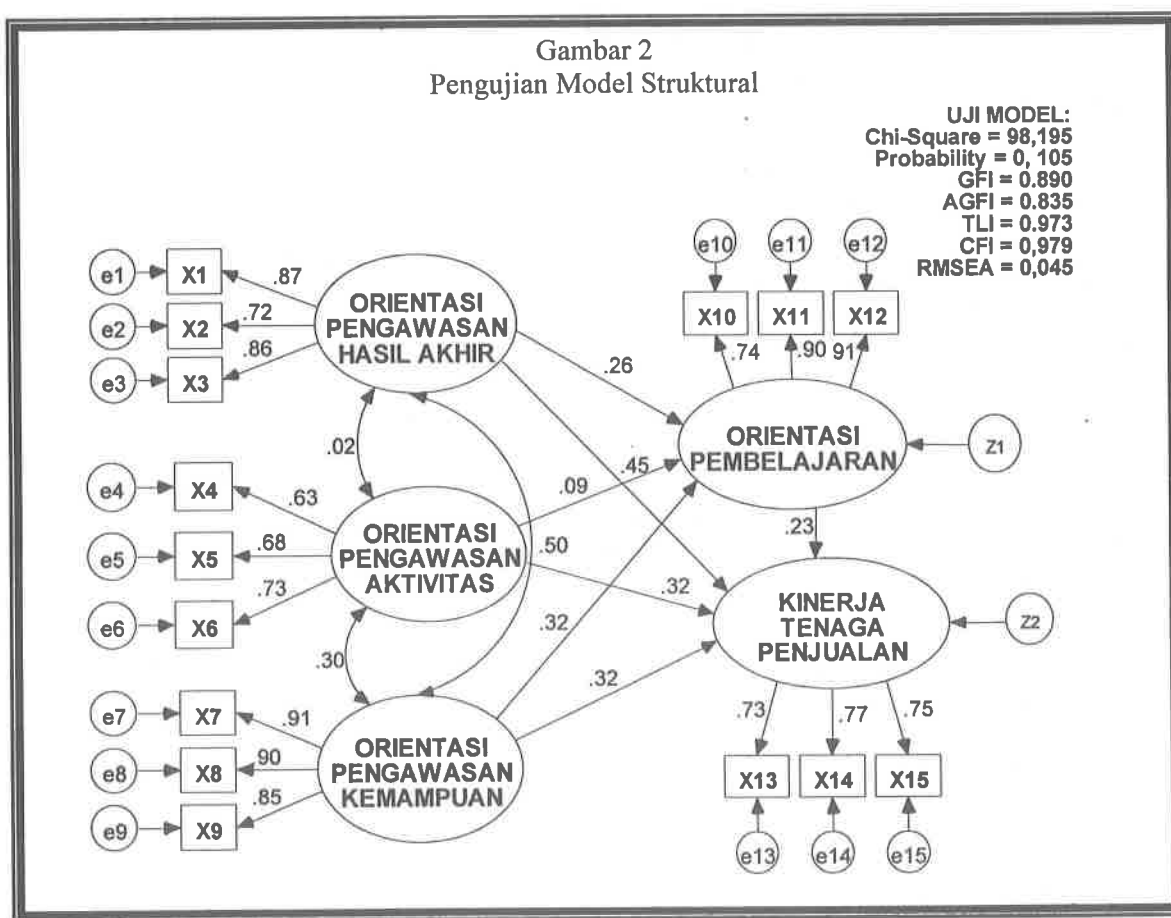


bahwa tenaga penjualan merupakan ujung tombak dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga perannya harus selalu dikembangkan.

Analisis data, yang memuat data-data deskriptif responden, dimana 100 responden atau semuanya telah bekerja di perusahaan

jamu lebih dari satu tahun, sering memperoleh orientasi pengawasan dan sering memperoleh orientasi pembelajaran. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji 7 hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dan SEM terpenuhi, yaitu normalitas data dan *standardized residual covariance*  $\leq \pm 2,58$ . Dan nilai *determinant of covariance matrix* adalah  $9.0766e + 011$ . Diagram pengujian model adalah seperti yang disajikan dalam gambar 2.

- X7: Negosiasi
- X8: Komunikasi
- X9: Presentasi
- X10: Training/pelatihan
- X11: Pengalaman menjual tenaga penjualan
- X12: Seminar penjualan
- X13: Volume penjualan
- X14: Pertumbuhan pelanggan
- X15: Pertumbuhan prosentase penjualan
- X16: Kecepatan menjual produk baru
- X17: Target produk
- X18: Masukan hasil/profitabilitas
- X19: Tingkat kunjungan



**Keterangan gambar :**

- X1: Kecepatan menjual produk baru
- X2: Target produk
- X3: Masukan hasil/profitabilitas
- X4: Tingkat kunjungan
- X5: Demonstrasi produk
- X6: Pembuatan laporan rutin

- X20: Demonstrasi produk
- X21: Pembuatan laporan rutin
- X22: Negosiasi
- X23: Komunikasi
- X24: Presentasi
- X25: Training/pelatihan
- X26: Pengalaman menjual tenaga penjualan
- X27: Seminar penjualan
- X28: Volume penjualan

- X29: Pertumbuhan pelanggan  
 X30: Pertumbuhan prosentase penjualan

Model pengukuran eksogenous, yaitu dimensi orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, orientasi pengawasan kemampuan, orientasi pembelajaran dan kinerja tenaga penjualan telah diuji dengan analisis faktor konfirmatori. Kemudian model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* sebagai model keseluruhan (full model). Full model terdiri dari 15 observed variabel atau indikator dan 5 latent variabel untuk pengujian orientasi pengawasan sebagai pendorong orientasi pembelajaran menuju perbaikan kinerja tenaga penjualan. Model tersebut telah memenuhi kriteria *goodness of fit*, yaitu Chi-Square = 96.195, Probability = 0,105, CMIN/DF = 1,202, GFI = 0,890, AGFI = 0,835, TLI = 0,973, CFI = 0,979 dan RMSEA = 0,045. Berdasarkan hasil analisis data dapat disampaikan bahwa 7 hipotesis yang diajukan dapat diterima, seperti yang disajikan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1.  
 Hipotesis dan hasil ujinya

Hippotesis	Hasil Uji
H1 : Semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir yang diterima, semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjualan	Diterima
H2 : Semakin tinggi orientasi hasil akhir yang diterima, semakin tinggi kinerja penjualan	Diterima
H3 : Semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas yang diterima, semakin rendah orientasi pembelajaran tenaga penjualan	Diterima
H4 : Semakin tinggi pengawasan yang diterima, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Diterima

Hippotesis	Hasil Uji
H5 : Semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan, semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjualan	Diterima
H6 : Semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Diterima
H7 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.	Diterima

**Pembahasan dan Kesimpulan**

**Hipotesis 1**

H-1 : *Semakin tinggi Orientasi Pengawasan Hasil Akhir yang diterima, maka semakin tinggi Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjualan.*

Orientasi pengawasan hasil akhir merupakan pengawasan yang berakar pada konsep output atau pengawasan outcome yang dicapai oleh tenaga penjualan (Anderson dan Oliver, 1987). Variabel pengawasan hasil akhir terbentuk oleh indikator yang berkaitan dengan pencapaian hasil akhir yaitu kecepatan dalam menjual produk baru, target penjualan produk dan pemasukan hasil penjualan. Indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa orientasi pengawasan hasil akhir perlu didorong dengan orientasi pembelajaran, karena dengan orientasi pengawasan hasil akhir dapat memberikan kejelasan fokus, tujuan dan perhatian tenaga penjualan dan dapat memudahkan pencarian informasi yang relevan dengan pencapaian tujuan perusahaan (Klein, 1989, Locke & Latham 1990). Meskipun sering menimbulkan ketegangan, namun akan dapat mendorong keterlibatan mereka dalam orientasi pembelajaran. Dengan demikian



dapat dinyatakan bahwa antara orientasi pengawasan hasil akhir dengan orientasi pembelajaran memiliki hubungan yang positif.

Pada penelitian ini didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa antara orientasi pengawasan hasil akhir dengan orientasi pembelajaran berhubungan positif, dengan nilai *regression weight* sebesar 0,261 dan  $CR \geq 2$ . Sehingga hipotesis 1 dapat diterima dan dibuktikan.

#### Hipotesis 2

H-2 : *Semakin tinggi Orientasi Pengawasan hasil akhir yang diterima, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.*

Berdasarkan hasil analisis data, variabel orientasi pengawasan hasil akhir dalam pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi kecepatan dalam menjual produk baru, target penjualan produk dan pemasukan hasil penjualan. Orientasi pengawasan hasil akhir dianggap sebagai ujian tentang kompetensi atau persaingan dengan yang lain, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Karena tenaga penjualan memandang orientasi pengawasan hasil akhir sebagai sarana untuk mendapatkan penghargaan dari orang lain. Sehingga jelaslah bahwa ada hubungan positif antara orientasi pengawasan hasil akhir dengan kinerja tenaga penjualan.

Hasil analisis data yang telah dilakukan pada penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pengawasan hasil akhir berpengaruh positif pada kinerja tenaga penjualan dengan nilai *regression weight* sebesar 0,452 dan  $CR \geq 2$ . Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima dan dibuktikan.

#### Hipotesis 3

H-3 : *Semakin tinggi Orientasi Pengawasan Aktivitas yang diterima, maka semakin rendah orientasi pembelajaran tenaga penjualan*

Orientasi pengawasan aktivitas merupakan pengawasan dengan melihat dan memonitor bagaimana tenaga penjualan itu bekerja secara rutin dalam kesehariannya (Merchant, 1985). Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, variabel orientasi pengawasan aktivitas dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi tingkat kunjungan, demonstrasi produk dan pembuatan laporan rutin. Indikator-indikator tersebut menunjukkan aktivitas rutin dari tenaga penjualan. Banyaknya tenaga penjualan menyebabkan kurangnya atau rendahnya pengawasan aktivitas dari supervisor karena terbatasnya ruang dan waktu (Schriesheim & Renisi, 1981). Selain itu ada pendapat bahwa kegiatan rutin merupakan wewenang dan tanggungjawab pribadi dari tenaga penjualan. Dalam hubungannya dengan orientasi pembelajaran, orientasi pengawasan aktivitas tidak perlu dilakukan karena tidak mempunyai cukup waktu untuk terlibat dalam orientasi pembelajaran.

Pada penelitian ini didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa orientasi pengawasan aktivitas berpengaruh negatif pada orientasi pembelajaran, dengan nilai *regression weight* sebesar - 0,095 dan  $CR \geq 2$ . Dengan demikian hipotesis-hipotesis 3 dapat diterima dan dibuktikan.

#### Hipotesis 4

H-4 : *Semakin tinggi Orientasi Pengawasan Aktivitas, maka semakin tinggi Kinerja tenaga penjualan*

Orientasi pengawasan aktivitas dalam pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan terbentuk oleh indikator-indikator yang meliputi tingkat kunjungan, demonstrasi produk dan pembuatan laporan rutin. Dalam hubungannya dengan kinerja tenaga penjualan, orientasi pengawasan aktivitas diharapkan dapat meningkatkan kepekaan tenaga penjualan terhadap evaluasi dari supervisor. Sehingga mereka dapat melakukan koreksi-koreksi dan terus

melakukan pembaharuan dan pengembangan diri agar lebih kompeten dan memiliki kinerja yang baik. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara orientasi pengawasan aktivitas dengan orientasi kinerja tenaga penjualan, dimana diperoleh nilai *regression weight* sebesar 0,318 dan  $CR \geq 2$ . Sehingga hipotesis 4 dapat diterima dan dibuktikan

#### Hipotesis 5

H-5 : *Semakin tinggi Orientasi Pengawasan kemampuan yang diterima, maka semakin tinggi Orientasi Pembelajaran dari tenaga penjualan*

Orientasi pengawasan kemampuan merupakan pengawasan yang lebih memfokuskan pada pengembangan ketrampilan dan mendorong secara kualitas tenaga penjualan (Weitz dan Sujan, 1986). Variabel orientasi pengawasan kemampuan terbentuk oleh indikator-indikator yang meliputi negosiasi, komunikasi dan presentasi. Orientasi pengawasan kemampuan dalam kaitannya dengan orientasi pembelajaran adalah untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan tenaga penjualan agar memiliki daya saing dibanding dengan yang lain. Sehingga orientasi pembelajaran perlu terus didorong agar tenaga penjualan lebih cakap dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh positif pada orientasi pembelajaran. Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima karena memiliki nilai *regression weight* sebesar 0,316 dan  $CR \geq 2$ .

#### Hipotesis 6

H-6 : *Semakin tinggi Orientasi Pengawasan Kemampuan, maka semakin tinggi Kinerja tenaga penjualan*

Variabel orientasi pengawasan kemampuan terbentuk oleh indikator-indikator yang meliputi negosiasi, komunikasi dan presentasi. Dalam kaitannya dengan kinerja tenaga penjualan, orientasi pengawasan kemampuan terhadap penjualan perlu ditingkatkan. Supervisor harus mengetahui kekurangan maupun kelebihan dari tenaga penjualan. Interaksi antara supervisor dan tenaga penjualan diharapkan dapat memotivasi tenaga penjualan. Sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan (Lawer & Rhode, 1986).

Dari analisis data yang dilakukan didapatkan nilai *regression weight* sebesar 0,323 dan  $CR \geq 2$ . Hasil ini menunjukkan bahwa antara orientasi pengawasan kemampuan dengan kinerja tenaga penjualan berhubungan positif sehingga dapat dibuktikan dan diterima.

#### Hipotesis 7

H-7 : *Semakin tinggi Orientasi Pembelajaran, maka semakin tinggi Kinerja Tenaga Penjualan.*

Variabel orientasi pembelajaran dalam pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjualan terbentuk oleh indikator-indikator yang meliputi training / pelatihan, pengalaman menjual dan seminar penjualan. Dalam hubungannya dengan kinerja tenaga penjualan, orientasi pembelajaran dapat dijadikan sebagai strategi pengendalian diri yang dapat membantu dan meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan tenaga penjualan. Sehingga pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994). Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *regression weight* sebesar 0,229 dan  $CR \geq 2$ . Hasil ini menunjukkan bahwa antara orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Sehingga hipotesis 7 yang diajukan dapat diterima & dibuktikan.

### Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini telah memberikan bukti empirik untuk menjawab tiga masalah penelitian yang telah diajukan. Dan masing-masing akan dijabarkan sebagai berikut :

Kesimpulan masalah pertama: Bagaimana mengkonseptualisasikan Orientasi Pengawasan dan Orientasi, pembelajaran serta dimensi-dimensi yang membangunnya?. Berdasarkan hasil analisis data melalui teknik analisis data dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang menggunakan program Amos versi 4.01 dapat diketahui bahwa orientasi pengawasan dapat digolongkan menjadi 3 yaitu orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas dan orientasi pengawasan kemampuan. Orientasi pengawasan hasil akhir terbentuk oleh 3 indikator yaitu kecepatan menjual produk baru (dengan nilai *regression weight* sebesar 0,867), target penjualan produk (0,719) dan masukan hasil penjualan (0,855). Masing-masing indikator memiliki  $CR \geq 2$ . Orientasi pengawasan aktivitas dibentuk oleh 3 indikator yaitu tingkat kunjungan (0,632), demonstrasi (0,679) dan pembuatan laporan rutin (0,730) dengan  $CR$  masing-masing  $\geq 2$ . Sementara orientasi pengawasan kemampuan yang terbentuk oleh 3 indikator yaitu negosiasi (0,906), komunikasi (0,897) dan presentasi (0,847) dengan  $CR \geq 2$ . Seluruh indikator-indikator tersebut menunjukkan dukungan dalam membangun ketiga variabel orientasi pengawasan. Dengan demikian indikator-indikator yang membentuk ketiga bentuk orientasi pengawasan telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang telah dilakukan.

Orientasi pembelajaran merupakan hal yang mutlak karena merupakan suatu keunggulan kompetitif yang penting dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu perusahaan akan mendorong tenaga penjualannya agar terlibat dalam orientasi pembelajaran. Dari hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi training (dengan nilai

*regression weight* sebesar 0,738), pengalaman tenaga penjualan (dengan nilai *regression weight* sebesar 0,900) dan seminar (0,906). Masing-masing memiliki nilai  $CR \geq 2$ . Hasil tersebut juga memberikan justifikasi bahwa indikator-indikator tersebut yang membutuhkan variabel orientasi pembelajaran.

Berdasarkan atas hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empiris sebagai berikut : Kecepatan menjual produk baru, target penjualan dan masukan hasil penjualan merupakan indikator-indikator yang membangun variabel orientasi pengawasan hasil akhir.

Tingkat kunjungan, demonstrasi dan pembuatan laporan rutin adalah indikator-indikator pembentuk variabel orientasi pengawasan aktivitas. Negosiasi, Komunikasi dan Presentasi merupakan indikator-indikator pembentuk variabel orientasi pengawasan kemampuan. Training, pengalaman tenaga penjualan dan seminar merupakan indikator-indikator pembentuk variabel orientasi pembelajaran.

Kesimpulan masalah kedua: Dapatkah konteks teori orientasi pembelajaran yang berorientasi pada pengawasan hasil akhir, pengawasan aktivitas dan pengawasan kemampuan tenaga penjualan dapat mendorong orientasi pembelajaran yang diinginkan? Berdasarkan hasil analisis data melalui teknik analisis data dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang menggunakan program AMOS versi 4.01 dapat diketahui bahwa orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas dan orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh signifikan dalam mendorong keterlibatan tenaga penjualan dalam orientasi pembelajaran. Orientasi pengawasan hasil akhir dan orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran dengan nilai  $CR$  masing-masing sebesar 2,042 dan 2,343. Sedangkan orientasi pengawasan aktivitas mempunyai pengaruh yang negatif dengan

nilai CR sebesar  $-0,77$ . Dengan demikian pernyataan bahwa orientasi pengawasan dapat mendorong orientasi pembelajaran tenaga penjualan telah mendapatkan justifikasi dari hasil analisis data yang dilakukan. Sehingga dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empirik berikut.

Semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir yang diterima, semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjualan. Sebaliknya jika orientasi pengawasan hasil akhir yang diterima tenaga penjualan itu rendah, maka orientasi pembelajarannya pun rendah. Hal ini disebabkan karena tidak adanya kejelasan fokus, tujuan dan perhatian dalam menjalankan tugas tenaga penjualan sehingga tidak ada motivasi untuk terlibat dalam orientasi pembelajaran.

Semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas yang diterima, semakin rendah orientasi pembelajaran tenaga penjualan. Sebaliknya jika orientasi pengawasan yang diterima itu tinggi, maka tenaga penjualan akan lebih termotivasi dalam orientasi pembelajaran.

Semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan yang diterima, semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjualan. Sebaliknya jika orientasi pengawasan kemampuan yang diterima itu rendah, maka orientasi pembelajarannya juga rendah. Hal ini disebabkan karena tidak ada umpan balik dari supervisor terhadap tenaga penjualan, sehingga tidak ada motivasi untuk terlibat dalam orientasi pembelajaran. Tenaga penjualan akan cenderung mempunyai anggapan bahwa tugas penjualan yang dilakukannya selama ini sudah baik dan tidak perlu dikembangkan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian 2 dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM) dan dapat dikonsepsikan bahwa orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas dan orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh signifikan dalam mendorong tenaga penjualan

untuk terlibat orientasi pembelajaran pada 3 konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris yaitu :

1. Orientasi pengawasan hasil akhir berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran tenaga penjualan.
2. Orientasi pengawasan aktivitas berpengaruh negatif terhadap orientasi pembelajaran tenaga penjualan.
3. Orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran tenaga penjualan.

Kesimpulan masalah ketiga: Dapatkah orientasi pembelajaran dari tenaga penjualan memperbaiki kinerja tenaga penjualan ?

Dari hasil analisis data melalui teknik analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menggunakan program AMOS versi 4.01 dapat diketahui bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh dalam memperbaiki kinerja tenaga penjualan dengan nilai CR sebesar  $2,371$  dan nilai *regression weight* sebesar  $0,229$ . Selain dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran, kinerja tenaga penjualan juga dipengaruhi oleh orientasi pengawasan hasil akhir dengan nilai CR sebesar  $4,037$ , orientasi pengawasan aktivitas dengan nilai CR sebesar  $2,929$ , dan orientasi pengawasan kemampuan dengan nilai CR sebesar  $2,864$ .

Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empirik berikut. Semakin tinggi orientasi pengawasan hasil akhir yang diterima, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal ini disebabkan karena tenaga penjualan memandang hasil akhir sebagai sarana untuk mendapatkan penghargaan dari orang lain. Sehingga mereka ingin selalu dinilai memiliki kemampuan yang lebih dari yang lain, dan apabila seluruh tenaga mempunyai pandangan yang sama, maka kinerja mereka akan menjadi baik. Semakin tinggi orientasi pengawasan aktivitas yang diterima, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Apabila dalam aktivitas sehari-hari selalu diawasi, maka tenaga penjualan akan

berusaha menunjukkan kerja yang baik, sehingga tentu saja dapat meningkatkan kerjanya. Semakin tinggi orientasi pengawasan kemampuan yang diterima, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Dengan adanya interaksi antara supervisor dan tenaga penjualan dapat saling memberikan umpan balik bagi tenaga penjualan tentang kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Sehingga tenaga penjualan akan selalu memperbaiki kekurangannya dan tentu saja ini akan membuat kerjanya menjadi lebih baik. Semakin tinggi orientasi pembelajaran, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki tenaga penjualan akan dapat memperbaiki kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian 3 yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM) dan dapat dikonsepskan sebagai berikut :

Orientasi pengawasan hasil akhir berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Orientasi pengawasan aktivitas berpengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjualan. Orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

#### **Implikasi Teoritis**

Berdasarkan model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui program Amos versi 4.01, dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut :

Penelitian mengenai orientasi pengawasan dalam pengaruhnya untuk mendorong orientasi pembelajaran ternyata dapat dibuktikan. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui bahwa ada tiga bentuk orientasi pengawasan, yaitu orientasi

pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas dan orientasi pengawasan kemampuan, dan masing-masing memberikan pengaruh yang besarnya berbeda-beda.

Orientasi pengawasan hasil akhir dalam pengaruhnya untuk mendorong orientasi pembelajaran menunjukkan hasil yang positif dengan nilai CR sebesar 2,042. Hal ini berarti bahwa pencapaian hasil akhir merupakan target bagi tenaga penjualan dan untuk itu tenaga penjualan akan selalu mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan yang dimilikinya melalui orientasi pembelajaran.

Orientasi pengawasan aktivitas berpengaruh negatif terhadap orientasi pembelajaran. Hal ini disebabkan karena terbatasnya ruang dan waktu dari tenaga penjualan dalam orientasi pembelajaran.

Orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran dengan nilai CR sebesar 2,343. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga penjualan ingin selalu mengembangkan kemampuannya melalui orientasi pembelajaran.

Selain berpengaruh terhadap orientasi pembelajaran, ketiga bentuk orientasi pengawasan tersebut juga berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan orientasi pengawasan diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan karena orientasi pengawasan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kerjanya.

Orientasi pembelajaran dalam pengaruhnya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan ternyata dapat dibuktikan. Dengan orientasi pembelajaran, tenaga penjualan akan lebih mudah beradaptasi dalam merespon situasi penjualan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Dengan demikian jelas bahwa orientasi pembelajaran dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

#### **Implikasi Kebijakan Manajemen**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui kajian telaah pustaka dan analisis data yang menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui

program Amos versi 4.01, maka implikasi kebijakan manajerial yang dapat diajukan adalah : Penelitian mengenai orientasi pengawasan dalam pengaruhnya untuk mendorong orientasi pembelajaran merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Karena dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa orientasi pembelajaran merupakan hal yang penting bagi tenaga penjualan untuk lebih meningkatkan ketrampilan dan pengetahuannya. Oleh karena itu perusahaan dapat selalu memberikan kesempatan bagi tenaga penjualan untuk terlibat dalam orientasi pembelajaran.

Untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, selain melalui orientasi pembelajaran juga dapat melalui orientasi pengawasan secara langsung. Dalam hal ini diperlukan kerjasama yang baik antara tenaga penjualan dengan pihak perusahaan dalam penelitian ini antara lain : Obyek penelitian hanya dilakukan pada satu kota saja, yaitu kota Semarang dan responden untuk penelitian ini hanya untuk tenaga penjualan jamu dari PT. Jamu Jago, PT. Nyonya Mener, PT. Jamu Sidomuncul dan PT. Jamu Air Mancur. Tidak semua indikator dari penelitian terdahulu diikutsertakan dalam penelitian, dengan tujuan untuk mempersingkat waktu dan mengurangi jawaban yang tidak sesuai dari responden pada saat pengisian kuesioner. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk kasus lain di luar obyek penelitian, karena penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan jamu saja, sehingga tidak dapat mengetahui karakteristik perilaku tenaga penjualan secara umum.

\*\*\*

DAFTAR REFERENSI

1. Ames, Carole (1994), "Achievement Goals in the Classroom : Student Learning Strategies and Motivation Process", *Journal of Educational Psycology*, Vol . 80,( September), 260-267
2. Anderson, Erin and Richard, L Oliver (1987), "Perspective On Behaviou-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol 51 (October) , 76-78
3. Anil Menon, Sundar G Bharadwaj, Phani Tej Adinam & Steven W Edison, (1999), "Antecedent And Consequences Of Marketing Strategy Making : A Model And A Test", *Journal Of Marketing*, Vol .63 April
4. Arbuckle, J.L (1997) *Amos User's Guide*. Version 3.6, Chicago : Smallwaters Corporation.
5. Augusty Ferdinand ,(2000), "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik", *Research Paper Series*, Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro
6. ....(2000), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
7. Brown, Steven P, and Robert A.Peterson (1994), " "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, 58 (April),70-80
8. Challagalla, Goutam N and Tasadduq A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effect on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 60.( January), 89-105
9. Deci, Edward L and Richard M Ryan (1985), *Intrinsic Motivation and self determination In Human Behavior*, New York : Plenum Press
10. Dweck, Carol S and Ellen . L. Leggett:(1988), *A Social- Cognitive Approach to Motivation and Personality*, *Psychological Review*, 95 (2), 256-273
11. David . W.Cravens, (1994) *Strategic Marketing*,M.J. Neeley School of Business, Texas Christian University.
12. Elliot, Andrew J. and Judith M Harackiewicz (1994), "Goal Setting, Achievement Orientation and Intrinsic motivation : A Mediational Analysis", *Journal of Personality and Social Psycology*, 66 (May) 968-981
13. Gerbing. David W and James C. Anderson (1988), "An Updatet Paradigm for Scale Development Incorporating Undimensionality and Its Assesment", *Journal of Marketing Research*, 25 (may). 86-92.
14. Hair , J F, Anderson, R.E, Tatham, R.L & Black, W.C (1995). *Multivariate Data Analysis* (Fourth ed), New Jersey : Prentice Hall.
15. Hayduk, L.A (1987), *Structural Equation Modelling*, with LISREL. Baltimor and London. John Hopkins University Press
16. Jaworski, Bernard J (1988), "Toward a Theory of Marketing Control Environment Context, Control Types and Consequences", *Journal of Marketing*, 52 (July) , 23-39
17. -----, Vlasis, Stathakopoulos and H. Shanker Khrisnan (1993), "Control Combinations In Marketing : Conseptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Markeing*, 57 (January), 57-69
18. Klein, Howard, J. (1989), "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation", *Academy of Management Review*, 14 (april), 150- 172
19. Kohli. Ajay K. (1989) ," Effect of Supervisory Behavior : The Role of Individual Differences Among salespeole", *Journal of marketing*, 53 (october)40-50.
20. ----- and Bernard J. Jaworski (1994), "The Influences of Coworker Feedback on Salespeople", *Journal of Marketing*, 53 (January) 82-94
21. Loehlin, J. C. (1992), *Latent Variable Models An Introduction To Factor Path and Structural Analysis*. (second eds). London Lawrenced Eribaum Associates, Publiser.
22. Martani Huseini & Edward Mmamahit. (1995), "Tantangan Sumber Daya Manusia Bidang Pemasaran dalam Mewujudkan Value Oriented Marketing", *Manajemen Prasetya Mulya, Jurnal* Vol. II No 4
23. Marzuki (1995) , *Metodologi Riset*, Edisi 6. BPFE – UII Yogyakarta
24. Merchant. Kenneth (1985), *Control in Bussiness Organizations*, Boston : Pitman Publishing
25. Oliver. Richard .L and Erin Anderson (1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behaviour and Outcome Based Sales Control System", *Journal of Marketing*, 58 (october), 53-67.
26. Rebecca Frances Rohan, (1999), *The Top Seven Tips for Bussiness Owners*, Black Enterprise, February

27. Robert Grant. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, MA; Blackwell Publishers.
28. Schulman Peter, (1999), "Applying Learned Optimism To Increase Sales Productivity", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 19, Winter
29. Senge, Peter, M (1990), "The Leader's New York :," Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, 32 , p.7-32
30. Sujan, Harish, Barton A Weitz and Nirmalya Kumar (1994), "Learning Orientation, Working, Smart and Effective Selling", *Journal of Marketing*, 58 (July), 39 – 52

\*\*\*