



## ANALISIS PROSES SUPERVISI TENAGA PENJUALAN (Studi Kasus Pada Salesman Asuransi Bumi Putera Semarang)

Ngatno

### Abstraksi

Tenaga penjual pada perusahaan jasa memiliki peran yang sangat penting karena mereka dituntut untuk dapat memenuhi target penjualan sekaligus membangun citra perusahaan melalui pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Keberhasilan tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan sangat bergantung pada aktivitas penjualan baik dalam penggunaan kecakapan dalam proses penjualan maupun usaha-usaha yang dilakukan dalam mencapai penjualan yang telah ditentukan. Oleh karena peranannya sebagai ujung tombak perusahaan, maka keberhasilan dan kinerja mereka sangat penting bagi perusahaan. Studi ini menguji sebuah model yang menggambarkan bagaimana pengaruh umpan balik supervisi terhadap kinerja tenaga penjual melalui orientasi tujuan dan perilaku menjual.

Responden dalam studi ini adalah 108 tenaga penjual asuransi Bumi Putera Semarang dari 3 kantor cabang. Model ini diuji dengan menggunakan analisa SEM dengan AMOS 4. Dari studi diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja tenaga penjualnya.

*Kata kunci: Peranan Supervisi, Umpan balik Supervisi, Orientasi Tujuan, Perilaku Kerja Tenaga Penjual, Profesionalisme Menjual, Semangat Menjual, Kinerja Pemasaran*

Tenaga penjual merupakan ujung tombak perusahaan, dimana merekalah yang berhubungan langsung dengan pembeli, oleh karena itulah mereka yang dapat mempengaruhi secara verbal kepada pembeli untuk memutuskan/melakukan pembelian. Lebih penting lagi apabila perusahaan bergerak dalam bidang jasa dan penjualannya langsung berhubungan dengan konsumennya (*direct selling*). 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, fisik dan psikologis ditentukan (Steven P Brown & Robert A Peterson, 1994).

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. Dan akan lebih berhasil lagi apabila perusahaan dapat menghasilkan 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 proses penjualan maupun usaha-usaha yang dilakukan dalam mencapai penjualan yang telah ditentukan (Steven P Brown & Robert A Peterson, 1994). Oleh karena itu perlu dikaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang tenaga penjual. Dalam penelitian ini mengkaji pengaruh faktor umpanbalik supervisi terhadap kinerja tenaga penjual melalui orientasi tujuan dan perilaku penjual.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Peranan *Supervisory/Supervisi*

*Supervisi (supervisory)*, merupakan salah satu fungsi dari 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).

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.

### Umpan Balik Supervisi (*Supervisory Feedback*)

Umpanbalik supervisi (*supervisory feedback*) merupakan alat yang berguna untuk mengontrol kinerja salespeople (Bernard J. Jaworski dan Ajay Kohli, 1991). Umpanbalik supervisi merupakan umpanbalik/tanggapan yang dilakukan oleh supervisor terhadap kinerja dari tenaga penjual. Kinerja tenaga penjual 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, umpanbalik supervisi 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 ini bentuknya dapat dibedakan menjadi *positip feedback* dan *negatip feedback* (Haris Sujana, Barton A. Weitz & Nirmalya Kumar, 1994). Bentuk umpanbalik supervisi yang lain dapat

dibedakan menjadi antara *output feedback* dan *behavior feedback*. (Bernard. J. Jaworski dan Ajay Kohli, 1991). 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 umpan balik supervisi merupakan umpan balik atas kinerja tenaga penjual baik dilihat dari outputnya, aktivitasnya, dan kemampuannya. Oleh karena itu umpan balik output merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kinerja/hasil penjualan, sumbangan pada keuntungan kotor (*gross profit*). Sedangkan umpan balik perilaku merupakan tanggapan dari supervisor terhadap kegiatan tenaga penjual dalam usaha melakukan penjualan seperti ketelitian, teknik-teknik menjual dan pengelolaan waktu.

### Orientasi Tujuan

Orientasi tujuan (*goal orientation*) merupakan orientasi dari tenaga penjual dalam mencapai tujuan. Orientasi ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu *learning orientation* dan *performance orientation* (Haris Sujana, Barton A. Weitz & Nirmalya Kumar, 1994). Akan tetapi salah satu orientasi tujuan yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam proses penjualan adalah adanya orientasi pelanggan atau *customer orientation* (Michael R. Williams and Jill S Attaway, 1996). Dengan demikian maka tenaga penjual yang berhasil akan memiliki dua orientasi yaitu

orientasi belajar dan orientasi pada pelanggan.

Orientasi belajar merupakan orientasi dari seseorang untuk meningkatkan kemampuannya dan penguasaan tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung-jawabnya (Haris Sujana, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar, 1994). Orang yang mempunyai orientasi belajar tinggi maka lebih senang pada pekerjaan yang menantang dan berpandangan bahwa kerja seorang diri sebagai suatu keajaiban dan senang untuk meneliti atau mencari kesempatan tersendiri dalam berusaha untuk menguasai tugas.

Tenaga penjual yang mempunyai orientasi belajar tinggi akan menikmati bagaimana proses/cara-cara penjualan yang efektif tersebut. Dengan demikian apabila seorang memiliki orientasi belajar tinggi, maka apabila mereka mampu menjual dalam kondisi yang sukar, merupakan kepuasan tersendiri, selalu meningkatkan keahliannya, membuat kesalahan merupakan bagian dari proses belajar, belajar dari pengalamannya, selalu mempelajari hal yang baru, dan mempelajari pendekatan-pendekatan baru dalam kaitannya proses penjualan.

Orientasi belajar dari seorang tenaga penjual relatif stabil, namun demikian dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Salah satu aspek lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi orientasi belajar dan orientasi kinerja adalah umpan balik dari pengawasan (Bagoio dan Barrett 1985). *Positif feedback* akan menambah orientasi belajar dari para tenaga penjual dengan cara menambah ketrampilan dalam menjual (Parsons, Herold, dan Leatherwood 1985; Taylor, Fisher dan Ilgen 1984). Demikian juga *negatif feedback* dapat meningkatkan orientasi belajar dari tenaga penjual melalui kebutuhan akan peningkatan.

Disamping itu dari hasil penelitian Haris Sujan, Barton A, A Weitz dan Nirmalya Kumar (1994) menunjukkan hal yang sama.

Dari hasil penelitian sebelumnya *supervisory feedback* mempengaruhi terhadap kejelasan peran (Bernard. J Jaworski dan Ajay K. Kohli, 1991). Dari penelitian ini disarankan agar *supervisory feedback* ini dikaitkan dengan ciri-ciri tenaga penjual (*sales people characteristic*). Sedangkan Haris Sujan, Barton A, Weitz, dan Nirmalya Kumar (1994), menjelaskan bahwa orientasi tujuan dipengaruhi oleh positif dan umpanbalik negatif. Akan tetapi umpanbalik supervisi ini tidak dipisahkan antara umpanbalik output dan umpanbalik perilaku.

Umpanbalik perilaku akan mempengaruhi orientasi belajar. Seperti telah dijelaskan didepan bahwa umpan balik perilaku merupakan umpanbalik atau tanggapan terhadap perilaku tenaga penjual. Perilaku tenaga penjual tersebut dapat positif dan negatif. Oleh karena umpanbalik perilaku menyangkut perilaku dari tenaga penjual maka akan mempengaruhi orientasi belajar. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa umpanbalik positif berpengaruh terhadap orientasi belajar dan umpanbalik negatif berpengaruh terhadap orientasi belajar dan orientasi kinerja. Untuk selanjutnya diharapkan oleh Haris Sujan bahwa umpanbalik output dan Umpanbalik perilaku akan memberikan kontribusi untuk lebih meningkatkan orientasi belajar. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Kohn (1987).

Sedangkan umpanbalik perilaku ini terdiri dari umpan balik aktivitas (*activity feedback*) dan umpan balik atas kemampuan (*capability feedback*). Tenaga penjual yang lebih sering mendapatkan umpanbalik atas aktivitas penjualan maka

mereka akan berusaha untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuannya dalam penjualan. Dengan demikian umpanbalik tersebut dapat memotivasi tenaga penjual untuk berusaha meningkatkan kemampuannya sehingga orientasi belajarnya semakin tinggi.

Orientasi pelanggan didefinisikan sebagai penerapan konsep pemasaran pada derajat tenaga penjual secara individual dan pelanggan. Orientasi pelanggan ini merupakan pandangan yang diarahkan untuk menentukan dan mengetahui kebutuhan dari pelanggan dan berusaha untuk memuaskan pelanggan (Saxe and Weitz, 1982, Bradley S. Ohara, 1991). Dengan demikian maka tenaga penjual yang mempunyai orientasi pelanggan yang tinggi akan berusaha untuk menemukan dan memenuhi kebutuhan pelanggannya dengan memuaskan.

Penjualan yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented selling*), merupakan hal yang penting diperhatikan dalam proses penjualan. Karena penjual yang mempunyai orientasi pada pelanggan akan dapat mempermudah dalam mencapai target penjualan maupun meningkatkan kinerja penjualannya. Penjualan yang berorientasi pada pelanggan merupakan penerapan konsep pemasaran pada tingkatan tenaga penjual (Bradley S. O'Hara, James S. Boles & Mark W Johnston, 1991).

Orientasi pelanggan menunjukkan bantuan dari tenaga penjual kepada pelanggan dalam: membuat keputusan pembelian yang memuaskan, pemenuhan kebutuhan secara memuaskan, mengakses kebutuhan pelanggan, menghindari manipulasi dalam praktek penjualan dan menghindari adanya tekanan kepada pelanggan (Vince Howe, K. Douglas Hoffman, & Donald W. Hardigree, 1994). Orientasi pelanggan

merupakan filosofi dan perilaku yang diarahkan untuk mengetahui dan menentukan kebutuhan dari pelanggan serta menyesuaikan kebijakan penjualan agar dapat memuaskan pelanggan (Michael R. Williams and Jill S. Attaway, 1996).

Dari hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa orientasi pelanggan dari tenaga penjual mempunyai hubungan erat dengan tindakan yang diambil oleh manajemen (William and Wiener, 1990). Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan dari tenaga penjual dipengaruhi oleh kebijakan manajemen, dimana kebijakan atau tindakan manajemen tersebut salah satunya adalah dalam memberikan umpan balik kepada tenaga penjual.

Disamping itu orientasi pelanggan dipengaruhi oleh hubungan antara tenaga penjual dengan supervisornya. Kedekatan hubungan antara tenaga penjual dengan supervisor ini dapat diwujudkan dalam bentuk interaksi, *support*, *warning* dan *reward* (Graen and Cashman, 1975, Bradley S. O'Hara, 1991).

### Perilaku Kerja Tenaga Penjual

Perilaku kerja menyangkut usaha-usaha yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan atau ketrampilan serta usaha-usaha lainnya dengan tujuan untuk meningkatkan hasil kerja. Perilaku kerja (*working behavior*) dapat dibedakan menjadi dua yaitu kecakapan penjual dalam melakukan penjualan dan semangat menjual (Harish Sujana, Barton A. Weitz, & Nirmalya Kumar, 1994).

Dengan demikian dalam proses penjualan maka perilaku kerja dari tenaga penjual dapat dibedakan menjadi dua yaitu profesionalisme menjual dan semangat menjual. Disamping itu perilaku tenaga penjual juga menyangkut bagaimana tenaga penjual tersebut mempunyai

orientasi pada pelanggan (Bradley S. O'Hara, James S. Boles, and Mark W Johnston, 1991).

### Profesionalisme Menjual (*Selling Professionalism*)

Kecakapan menjual merupakan perilaku-perilaku yang ditujukan untuk mengembangkan pengetahuan atau ketrampilan dalam usaha menjual. Kecakapan menjual ini menyangkut usaha-usaha dari tenaga penjual yang berhubungan dengan kemampuan dalam proses penjualan. Disisi lain profesionalisme menjual merupakan keahlian menjual terdiri dari kemampuan dalam presentasi, negosiasi, dan komunikasi internal (Goutam N. Challagalla and Tasaddug A. Shervani, 1996). Oleh karena itu profesionalisme menjual merupakan kemampuan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, kemampuan untuk meyakinkan pembeli/pelanggan, dan kemampuan mendiskripsikan produk yang ditawarkan.

Dengan demikian maka tenaga penjualan yang mempunyai profesionalisme tinggi, maka mereka bekerja secara sistematis atau terencana, sehingga dapat mempengaruhi calon pembeli ataupun pelanggan untuk menerima produk yang ditawarkan (*closing*). Jadi profesionalisme menjual disini merupakan kontekstual intelegensi yang menunjukkan pada kesiapan mental (*mentally preparing*) kemampuan untuk mengubah perilakunya, dan menyesuaikan perilakunya dengan situasi dan kondisinya. Dengan kata lain profesionalisme menjual merupakan arah yang dipilih dalam hubungannya dengan usaha-usaha untuk menjual produknya.

Umpan balik supervisi mempunyai hubungan yang erat dengan kecakapan kerja. Umpan balik supervisi (baik negatif dan positif *feedback*) mempunyai

hubungan yang erat dengan orientasi belajar dan orientasi belajar akan meningkatkan kecakapan menjual (Harish Sujan, Barton A. Weitz, & Nirmalya Kumar 1994). Tenaga penjual yang mendapatkan informasi tentang hasil outputnya, mendapatkan *reward* atas hasil outputnya, dan mendapatkan peringatan terhadap outputnya, maka akan mengubah perilaku atau termotivasi untuk meningkatkan kecakapannya dan keahliannya sehingga hasil penjualannya dapat lebih baik. Disamping itu orientasi pelanggan ditujukan untuk meningkatkan profesionalisme tenaga penjual khususnya pada tahun 1990 an (Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker, Charles E. Pettijohn, 1996).

### Semangat Menjual

Semangat menjual merupakan segala upaya dari tenaga penjual yang dipersembahkan dalam pekerjaannya (Weiner 1980, Sujan 1994). Dengan demikian maka tenaga penjual yang mempunyai semangat kerja yang tinggi maka akan menggunakan waktu sebaik mungkin bahkan akan menggunakan waktu diluar jam kerja, selalu mencoba untuk menemukan/memperbaiki kesalahan dan tidak mudah menyerah jika menghadapi kesulitan. Oleh karena itu maka orang mempunyai semangat kerja yang tinggi, mereka bekerja tanpa mengenal waktu kerja, tidak mudah menyerah, dan selalu berusaha untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan.

Dari hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa orientasi belajar mempengaruhi semangat kerja (*working hard*) tenaga penjual (Harish Sujan, Barton A. Weitz, & Nirmalya Kumar 1994). Demikian juga tenaga penjual yang mempunyai orientasi pada pelanggan, maka mereka akan berusaha secara lebih giat untuk memuaskan pelanggannya.

### Kinerja Penjualan /Sales Performance

Kinerja merupakan salah satu bentuk hasil karya karyawan, dimana hasil karya ini dapat berujud pencapaian pekerjaan terhadap standar yang telah ditentukan, atau dapat merupakan hasil karya individu dibandingkan dengan yang lainnya. Kinerja karyawan (*employment performance*) adalah suatu tingkatan terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan (Henry Simamora, 1996). Kinerja ini tidak hanya dilihat dari output yang diperolehnya saja, melainkan juga tindakan-tindakan mereka apakah sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

Dalam hal pengukuran terhadap kinerja sebagian besar peneliti tidak membedakan antara kinerja dilihat dari output dan kinerja dilihat dari perilakunya. Akan tetapi B. J. Jaworski dan Ajay K. Kohli (1994) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat dilihat dari outputnya maupun dari perilakunya. Kinerja dilihat dari outputnya, maka dapat didekati dari hasil kerja dari tenaga penjual yang bersifat kuantitatif yaitu dari jumlah produk yang terjual, kontribusi pada *gross-profit*, maupun dari komisi penjualannya. Sedangkan kinerja dilihat dari perilakunya (*behavior performance*) dapat diinvestigasi dari ketelitian, pengelolaan waktu, cara bernegosiasi, dan taktik penjualan. (B J Jaworski dan Ajay K Kohli, 1994).

Dengan demikian maka kinerja seseorang tidak hanya dilihat dari secara kuantitatif tetapi juga secara kualitatif yaitu dilihat dari tindakan-tindakan dalam mengemban tugas pekerjaannya. Oleh karena itu penjual yang mempunyai kinerja output bagus belum secara pasti mempunyai kinerja perilaku yang baik. Sebaliknya seseorang yang mempunyai kinerja perilakunya baik biasanya mempunyai kinerja output juga baik.

Seseorang yang mempunyai profesionalisme menjual atau kecakapan

menjual maka mereka akan mampu untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga hasil kerjanya juga semakin baik. Karena mereka memiliki kemampuan yang lebih dibandingkan dengan yang lainnya maka mereka akan berusaha untuk menggunakan kemampuannya sehingga dapat mendorong untuk menemukan cara-cara kerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya. Profesionalisme menjual atau kecakapan menjual mempengaruhi kinerja tenaga penjual (Haris Sujan, 1994). Oleh karena itu maka profesionalisme menjual atau kecakapan menjual ini akan mempengaruhi kinerja seseorang baik dilihat dari kinerja perilakunya (*behavior performance*) maupun kinerja dilihat dari outputnya (*output performance*).

Sedangkan seseorang yang mempunyai semangat kerja (*working hard*), maka mereka akan menggunakan waktu semaksimal mungkin untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dibandingkan yang lainnya. Oleh karena itu semangat kerja ini menunjukkan seseorang untuk bekerja lebih bersemangat sehingga dapat menghasilkan output yang lebih baik.

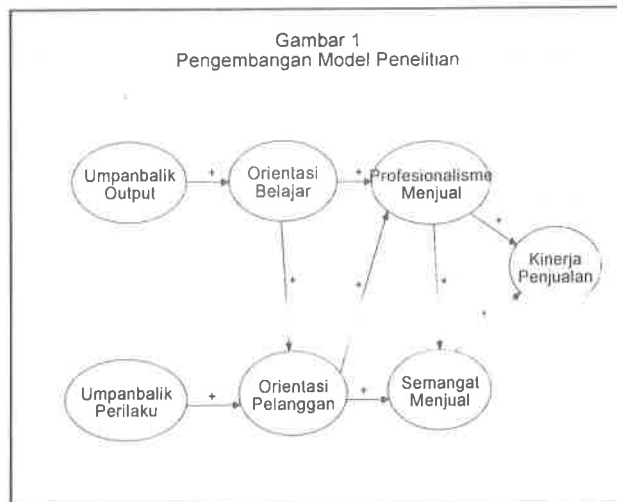
Dari hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kerja keras atau semangat kerja dan kecakapan kerja mempunyai hubungan positif dengan kinerja. Kecakapan kerja mempunyai hubungan yang nyata dengan kinerja penjualan (Spiro & Weitz 1990). Dari hasil penelitian Haris Sujan 1994 menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kecakapan kerja dengan kinerja penjualan. Sedang teori dari kinerja dan penelitian empiris tentang usaha tenaga penjualan menunjukkan bahwa kerja keras meningkatkan kinerja penjualan.

Dari kajian pustaka tersebut diatas maka dapat dikembangkan model sebuah model dan hipotesis-hipotesis sebagai berikut:

### Hipotesis Penelitian

- H1: Semakin tinggi derajat umpanbalik output, maka semakin tinggi derajat orientasi belajar tenaga penjual
- H2: Semakin tinggi derajat umpanbalik perilaku, maka semakin tinggi derajat orientasi pelanggan
- H3: Semakin tinggi derajat orientasi belajar, maka semakin tinggi derajat profesionalisme dan derajat orientasi pelanggan
- H4: Semakin tinggi derajat orientasi pelanggan, maka akan semakin tinggi derajat semangat menjual dan profesionalisme menjual
- H5: Semakin tinggi derajat profesionalisme, maka semakin tinggi semangat menjual dan kinerja penjualan
- H6: Semakin tinggi derajat semangat menjual maka akan semakin tinggi kinerja penjualan

### Model Penelitian



## METODE PENELITIAN

### Sampel

Yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah tenaga penjual asuransi Bumi Putera di Semarang dengan syarat-syarat:

1. Tenaga penjual asuransi Bumi Putera.
2. Telah bekerja minimal 6 bulan.

Agar dapat mewakili populasi maka jumlah sampel harus tepat dapat mewakili populasi. Besarnya sampel menurut Rao (1996) dapat dihitung dengan rumus:  $N / [1 + N (\text{moe})^2]$ . Dari jumlah populasi sebanyak 145 tenaga penjual dan dengan batas kesalahan 10% maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 106 responden.

Menurut Hair, et al, (1995), besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapatkan model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 hingga 200 responden agar dapat digunakan untuk estimasi interpretasi dengan SEM. Sedangkan ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 (lima) observasi untuk setiap *estimated parameter*. Dengan demikian bila jumlah sampel yang diambil minimal 105. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diambil sebanyak 108 responden.

### Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan menggunakan metode angket (kuesioner terstruktur), yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada supervisor untuk menilai karakteristik variabel individu dari tenaga penjual. Disamping itu juga dari tenaga penjual/salesman untuk mengetahui *feedback* yang diberikan oleh supervisor. Metode angket ini dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang dirinya sendiri (*self report*) atau setidaknya

pada pengetahuan atau keyakinan pribadi (Sutrisno, 1993). Setiap responden diberi kuesioner yang berbentuk pernyataan-pernyataan, dan mereka diminta untuk memberikan tanggapan terhadap pernyataan tersebut dalam bentuk skala dari 1 sampai dengan 10.

### Pengukuran dan Operasionalisasi Konstruk

Semua konstruk diukur berdasarkan perspsi tenaga penjual yang telah dijabarkan dalam kuesioner. Dalam penelitian ini ada 21 konstruk (variabel laten). Setiap variabel laten dalam model ini dijelaskan dengan tiga dimensi atau indikator dengan menggunakan 10 skala.

#### - *Umpan Balik Output*

Umpan balik dapat dijelaskan dengan pemberian informasi, pemberian penghargaan dan pemberian peringatan. Oleh karena itu *feedback* terhadap hasil penjualan ini terdiri dari 3 *item*, yaitu a) pemberian informasi hasil penjualan, b) pemberian penghargaan atas hasil penjualan, c) adanya peringatan atas hasil penjualan yang mengecewakan (Goutam N. Challagalla & Tasadduq A. Shervani, Journal of Marketing, 1996).

#### - *Umpan Balik Perilaku*

Umpan balik perilaku ini 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 (Goutam N. Challagalla & Tasadduq A. Shervani, Journal of Marketing, 1996)



- **Orientasi Belajar (Learning Orientation)**

Merupakan orientasi dari tenaga penjual untuk berusaha meningkatkan kemampuan dan keahliannya sesuai dengan pekerjaannya. Dengan demikian maka orientasi belajar ini dapat diketahui apakah dalam diri seorang tenaga penjual mempunyai motivasi untuk meningkatkan kemampuan dan keahliannya tersebut. Oleh karena itu orientasi belajar ini dapat dijelaskan melalui item-item sebagai berikut: a) peningkatan kemampuan dan keahlian, b) kesalahan dan pengalaman merupakan bagian dari proses belajar (Harish Sujan, Barton A Weitz & Nirmalalya Kumar, Journal of Marketing, 1994).

- **Orientasi Pelanggan (Customer Orientation)**

Orientasi pelanggan (*customer orientation*) didefinisikan sebagai penerapan konsep *marketing* pada derajat tenaga penjual secara individual dan pelanggan. Orientasi pelanggan ini merupakan pandangan yang diarahkan untuk menentukan dan mengetahui kebutuhan dari pelanggan dan berusaha untuk memuaskan pelanggan (Saxe and Weitz, 1982, Bradley S. Ohara, 1991).

Dengan demikian maka tenaga penjual yang mempunyai orientasi pelanggan yang tinggi akan berusaha untuk menemukan dan memenuhi kebutuhan pelanggannya dengan memuaskan. Oleh karena itu tenaga penjual berusaha untuk a) mendiskusikan kebutuhan pelanggannya, b) menemukan bentuk atau jenis produk yang dibutuhkan pelanggan, dan c) menjawab semua pertanyaan pelanggan secara benar,

memperlakukan pelanggan sebagai rival.

- **Semangat Menjual**

Semangat menjual merupakan segala upaya dari tenaga penjual yang dipersembahkan dalam pekerjaannya. Dengan demikian maka tenaga penjual yang mempunyai semangat kerja yang tinggi maka akan menggunakan waktu sebaik mungkin bahkan akan menggunakan waktu diluar jam kerja, selalu mencoba untuk menemukan/memperbaiki kesalahan dan tidak mudah menyerah jika menghadapi kesulitan. Oleh karena itu maka orang mempunyai semangat menjualnya tinggi, mereka bekerja tanpa mengenal waktu kerja, tidak mudah menyerah, dan selalu berusaha untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan. Untuk mengukur ini, maka semangat menjual ini dapat dijelaskan melalui item-item sebagai berikut: a) bekerja dengan waktu lebih panjang untuk menemukan tujuannya, b) tidak mudah menyerah jika mengalami kesulitan, c) tidak mengenal lelah untuk mendapatkan pesanan atau menjalankan pekerjaan (Harish Sujan, Barton A Weitz & Nirmalalya Kumar, 1994).

- **Kinerja Penjualan**

Kinerja dapat dilihat dari perilakunya (*behaviour performance*) dapat diinvestigasi dari bagaimana seseorang melakukan kegiatan atau tindakan sehubungan dengan tugas pekerjaannya yang meliputi ketelitian dalam pembuatan laporan dan penggunaan cara-cara /taktik penjualan. Disamping itu kinerja dapat dilihat dari outputnya (*output performance*). Kinerja dilihat dari outputnya, merupakan kinerja yang dihasilkan dari seseorang yang dilihat secara kuantitatif hasil outputnya. Oleh

karena itu maka variabel ini dapat dijelaskan dari hasil kerja dari tenaga penjual yang bersifat kuantitatif yaitu dari rata-rata jumlah produk yang terjual, dan kontribusi pada *gross-profit*. Dengan demikian, maka kinerja (*performance*) ini dapat dijelaskan melalui item-item sebagai berikut: a) ketelitian dan keakuratan dalam pembuatan laporan, b) penggunaan cara-cara/teknik penjualan, c) rata-rata produk yang terjual (Harish Sujan, Barton A Weitz & Nirmalalya Kumar, 1994).

### Teknik Analisis Data

Metoda yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik (Bacon, 1997). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk : (1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural, (2) mengakomodasi model yang meliputi latent variabel, (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen, (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan (Arbuckle, 1997; Bacon, 1997). Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

1. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk

mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.

2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel umpanbalik supervisi, orientasi tujuan, perilaku kerja dan kinerja saling mempengaruhi.

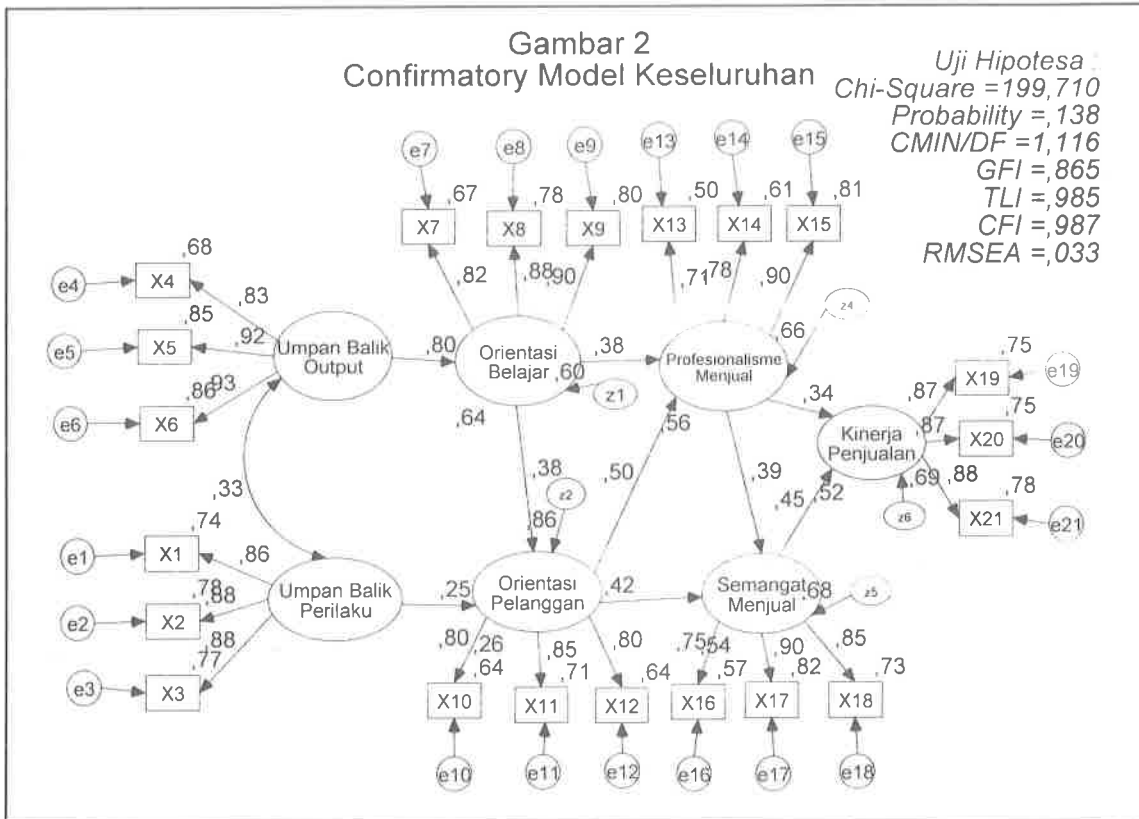
Untuk menguji kesesuaian model yang dikembangkan (*model fit assessment*) digunakan alat uji: a) nilai chi-square, b) derajat kebebasan (CMIN/DF), c) Goodness of Fit Index (GFI), d) Adjusted Goodness of Fit (AGFI), e) Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), f) Comparatif fit Index (CFI), dan Tucker Lewis Index (TLI).

### HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Model pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten baik itu yang merupakan faktor eksogen maupun faktor endogen dapat diukur melalui analisis faktor *confirmatory* yang hasilnya dapat dilihat pada gambar 2.

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan bahwa model yang diajukan adalah sesuai dengan hasil uji kesesuaian model, baik dilihat dari Chi-Square, Probability, CMIN/DF, GFI, TLI, CFI maupun RSMEA. Secara ringkas hasil pengujian kesesuaian model adalah seperti pada tabel 1.

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik, oleh karena itu model ini dapat diterima dengan baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas antar faktor.



**Tabel 1**  
**Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit-Indices**

Fit Measure	Hasil	Nilai kritis	Evaluasi model
Chi-Square	200,610	Kecil	Baik
Probability	0,128	≥ 0.05	Baik
Discrepancy / df	1,121	≤ 2.0	Baik
GFI	0,865	≥ 0.90	Marginal
TLI	0,984	≥ 0.95	Baik
CFI	0,987	≥ 0.95	Baik
RMSEA	0,034	≤ 0,08	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2004

Bagaimana kuatnya dimensi-dimensi membentuk faktor (variabel) latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-*t* terhadap *regresion weight* yang dihasilkan oleh model dapat disajikan pada tabel 2 berikut:

Dari tabel tersebut nilai CR (yang identik dengan *t*-hitung) nilainya lebih besar dari 2, 0 yang menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi faktor laten yang dibentuk.

**Tabel 2**  
**Estimasi Parameter dari Konstruk**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X4	<--	Umpanbalik_Output	1,000			
X5	<--	Umpanbalik_Output	0,977	0,081	12,139	0,000
X6	<--	Umpanbalik_Output	0,978	0,080	12,275	0,000
X1	<--	Umpanbalik_Perilaku	1,000			
X2	<--	Umpanbalik_Perilaku	0,955	0,083	11,543	0,000
X3	<--	Umpanbalik_Perilaku	0,931	0,081	11,493	0,000
X9	<--	Orientasi_Belajar	1,000			
X8	<--	Orientasi_Belajar	0,942	0,077	12,312	0,000
X7	<--	Orientasi_Belajar	0,948	0,086	10,961	0,000
X10	<--	Orientasi_Pelanggan	1,000			
X11	<--	Orientasi_Pelanggan	1,101	0,119	9,230	0,000
X12	<--	Orientasi_Pelanggan	1,105	0,130	8,525	0,000
X15	<--	Profesionalisme_Menjual	1,000			
X14	<--	Profesionalisme_Menjual	0,887	0,094	9,413	0,000
X13	<--	Profesionalisme_Menjual	0,724	0,087	8,336	0,000
X16	<--	Semangat_Menjual	1,000			
X17	<--	Semangat_Menjual	1,250	0,131	9,553	0,000
X18	<--	Semangat_Menjual	1,210	0,136	8,905	0,000
X21	<--	Kinerja_Penjualan	1,000			
X20	<--	Kinerja_Penjualan	0,968	0,083	11,590	0,000
X19	<--	Kinerja_Penjualan	0,970	0,085	11,438	0,000

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2004

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Untuk menguji hipotesa tentang kausalitas yang dikembangkan dalam model ini perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah nol. Berdasarkan analisis yang dilakukan tabel berikut menunjukkan nilai-nilai koefisien regresi dan t- hitungnya (CR).

### *Umpan Balik Output dengan Orientasi Belajar*

Hubungan antara umpanbalik output dengan orientasi belajar sesuai dengan hipotesa yang diajukan terdapat hubungan yang positif yaitu bahwa: "Semakin tinggi derajat umpanbalik output, maka semakin tinggi derajat orientasi belajar tenaga penjual".

**Tabel 3**  
**Regression Weights**

Regression Weights			E	S.E.	C.R.	P
Orientasi_Belajar	<--	Umpan Balik_Output	0,682	0,080	8,495	0.000
Orientasi_Pelanggan	<--	Umpan Balik_Perilaku	0,161	0,071	2,262	0,024
Orientasi_Pelanggan	<--	Orientasi_Belajar	0,384	0,108	3,564	0.000
Profesionalisme_Menjual	<--	Orientasi_Pelanggan	0,462	0,096	4,806	0.000
Profesionalisme_Menjual	<--	Orientasi_Belajar	0,346	0,089	3,906	0.000
Semangat_Menjual	<--	Profesionalisme_Menjual	0,405	0,135	3,005	0,003
Semangat_Menjual	<--	Orientasi_Pelanggan	0,404	0,127	3,190	0,001
Kinerja_Penjualan	<--	Semangat_Menjual	0,437	0,128	3,406	0,001
Kinerja_Penjualan	<--	Profesionalisme_Menjual	0,350	0,128	2,729	0,006

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2004

Berdasarkan tabel tersebut diatas dari hipotesa-hipotesa yang diajukan melalui model, ternyata mempunyai probability dibawah 0,05, dan nilai CR lebih besar dari 1,96 sehingga semua hipotesa diterima.

### **Analisis Hubungan Antar Konstruk**

Hubungan kausalitas secara langsung antar konstruk-konstruk yang dikembangkan, berdasarkan analisis data yang dilakukan secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil analisis data pengaruh ini mempunyai nilai  $\beta$  sebesar 0.802 dengan tingkat probability sebesar 0.000.

Dengan hasil analisis ini maka dapat dijelaskan bahwa tenaga penjual yang sering mendapatkan umpanbalik output dari atasannya yang berupa pemberian penghargaan, pemberian peringatan, dan pemberian informasi atas hasil penjualannya maka orientasi belajar mereka akan meningkat.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Ajay Kohli (1994) dan

Baradlay dan O'Hara (1991) yang menunjukkan bahwa antara umpanbalik supervisi dengan karakteristik individual terdapat hubungan dengan nilai  $\beta$  sebesar 0.25 dengan  $p$  dibawah 0,05.

***Umpanbalik perilaku dengan orientasi pelanggan***

Hubungan antara umpanbalik perilaku dengan orientasi pelanggan sesuai dengan hipotesa yang diajukan terdapat hubungan yang positif yaitu bahwa: *"Semakin tinggi derajat umpanbalik perilaku, maka semakin tinggi derajat orientasi pelanggan tenaga penjual"*.

Berdasarkan hasil analisis data pengaruh ini mempunyai nilai  $\beta$  sebesar 0.245 dengan tingkat probability sebesar 0.024.

Dengan hasil analisis ini maka dapat dijelaskan bahwa tenaga penjual yang sering mendapatkan umpanbalik perilaku dari atasannya yang berupa pemberian penghargaan, pemberian peringatan, dan pemberian informasi atas kegiatan atau aktivitas menjualnya maka orientasinya pada pelanggan mereka akan meningkat.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Michael R William dan J. S. Attaway yang menunjukkan bahwa Orientasi pelanggan (*customer orientation*) dipengaruhi oleh budaya organisasi/perusahaan yang didalamnya termasuk aktivitas dari pimpinannya, dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,53 dengan nilai  $P=0,000$ .

***Orientasi belajar dengan orientasi pelanggan dan profesionalisme menjual***

Hubungan antara orientasi belajar dengan orientasi pelanggan dan profesionalisme menjual sesuai dengan hipotesa yang diajukan terdapat hubungan yang positif yaitu bahwa: *"Semakin tinggi derajat orientasi belajar, maka semakin tinggi derajat profesionalisme menjual dan orientasi pelanggan"*.

Berdasarkan analisis data antara orientasi belajar dengan profesionalisme menjual mempunyai pengaruh positif dengan nilai  $\beta$  sebesar 0.376 dengan tingkat probability sebesar 0.000. Sedangkan antara orientasi belajar dengan orientasi pelanggan mempunyai pengaruh positif dengan nilai  $\beta$  sebesar 0.384 dengan tingkat probability sebesar 0.000.

Dengan demikian maka jika tenaga penjual mempunyai orientasi belajar tinggi dalam bentuk berusaha meningkatkan pengetahuan, mempunyai pandangan bahwa kesalahan dan pengalaman merupakan bagian penting, serta belajar merupakan bagian dari hidupnya maka orientasi pelanggannya akan meningkat dan profesionalismenya juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Haris Sujana (1994) menunjukkan bahwa antara orientasi belajar dengan profesionalisme (*working smart*) terdapat pengaruh dengan nilai  $\beta$  0,58. Dengan demikian maka penelitian ini dapat mendukung penelitian sebelumnya.

***Orientasi pelanggan dengan profesionalisme menjual dan semangat menjual***

Hubungan antara orientasi pelanggan dengan profesionalisme menjual dan semangat menjual sesuai dengan hipotesa yang diajukan terdapat hubungan yang positif yaitu bahwa: *"Semakin tinggi derajat orientasi belajar, maka semakin tinggi derajat profesionalisme menjual dan semangat menjual"*.

Dari hasil analisis data diketahui bahwa antara orientasi pelanggan dengan profesionalisme menjual mempunyai hubungan kausalitas yang positif dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,502 dengan probability sebesar 0,000. Sedangkan antara

Orientasi Pelanggan terhadap Semangat Menjual mempunyai nilai  $\beta$  sebesar 0,420 dengan probability sebesar 0,001.

Berdasarkan analisis ini maka dapat dijelaskan bahwa apabila tenaga penjual mempunyai orientasi pelanggan tinggi dalam arti mereka berusaha untuk memenuhi, menemukan dan menjawab kebutuhan pelanggan, maka profesionalisme mereka akan tinggi pula. Demikian juga apabila tenaga penjual mempunyai orientasi yang tinggi pada pelanggan, maka profesionalisme menjual mereka akan tinggi pula.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Michael R. William (1996) bahwa antara orientasi pelanggan dengan pengembangan kinerja terdapat pengaruh dengan nilai  $\beta$  0,79 dengan nilai P sebesar 0,000.

#### **Profesionalisme menjual dengan semangat menjual dan kinerja penjualan**

Hubungan antara profesionalisme menjual dengan semangat menjual dan kinerja penjualan sesuai dengan hipotesa yang diajukan terdapat hubungan yang positif yaitu bahwa: "*Semakin tinggi derajat profesionalisme menjual, maka semakin tinggi derajat semangat menjual dan kinerja penjualan*".

Dari analisis data dapat dijelaskan bahwa antara profesionalisme menjual dengan semangat menjual mempunyai hubungan kausalitas yang positif dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,387 dengan probability sebesar 0,003. Sedangkan antara profesionalisme menjual dengan kinerja penjualan mempunyai nilai  $\beta$  sebesar 0,343 dengan probability sebesar 0,006.

Dari hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa apabila tenaga penjual mempunyai profesionalisme menjual tinggi seperti penampilan, kemampuan mempresentasikan produk dan

kemampuan berkomunikasi, maka semangat menjualnya akan tinggi dan kinerjanya akan tinggi pula.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Bruce D Keiilor (1999) yang menunjukkan bahwa seorang tenaga penjual yang mempunyai tingkat profesionalisme tinggi mempunyai kinerja (performance) yang tinggi dan tingkat kepuasan yang tinggi pula.

#### **Semangat menjual dengan kinerja penjualan**

Hubungan antara semangat menjual dengan kinerja penjualan sesuai dengan hipotesa yang diajukan terdapat hubungan yang positif yaitu bahwa: "*Semakin tinggi semangat menjual, maka semakin tinggi kinerja penjualan*".

Dari analisis data diketahui bahwa antara semangat menjual dengan kinerja penjualan mempunyai hubungan kausalitas yang positif dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,448 dengan probability sebesar 0,001.

Dengan hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa apabila tenaga penjual mempunyai semangat dalam melakukan penjualan dalam bentuk tidak mudah menyerah, tidak mengenal lelah dan bersedia untuk bekerja lebih lama, maka kinerja mereka akan lebih baik.

Hasil analisis ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu adanya hubungan kausalitas antara usaha menjual dengan kinerja penjualan (Steven P Brown & R. A. Peterson 1994). Dari penelitian ini menunjukkan nilai  $\beta$  sebesar 0,62 dengan P sebesar 0,001.

Oleh karena itu maka bagi pimpinan dapat mengusahakan agar setiap tenaga penjual mempunyai semangat menjual yang tinggi.

## KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN

Masalah penelitian dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja penjualan. Dalam penelitian ini faktor yang diteliti yaitu bagaimana faktor umpanbalik output dan umpanbalik perilaku mempengaruhi kinerja penjualan melalui orientasi tujuan dan perilaku tenaga penjual.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari berbagai hipotesa yang diajukan mendukung penelitian-penelitian sebelumnya. Secara ringkas hasil pengujian hipotesa yang diajukan adalah sebagai berikut:

- Umpanbalik output mempunyai pengaruh terhadap orientasi belajar, dengan demikian apabila manajer semakin banyak memberikan umpan balik output kepada tenaga penjualnya maka orientasi belajar dari tenaga penjual akan meningkat. Umpan balik tersebut dapat berupa pemberian informasi atas output, pemberian penghargaan atas output yang dihasilkan dan pemberian peringatan.
- Umpanbalik perilaku mempunyai pengaruh terhadap orientasi pelanggan, dengan demikian apabila manajer semakin banyak memberikan umpanbalik perilaku kepada tenaga penjualnya maka orientasi pada pelanggan dari tenaga penjual akan meningkat. Umpan balik tersebut dapat berupa pemberian informasi atas aktivitas menjual, pemberian penghargaan atas aktivitas menjual dan pemberian peringatan aktivitas yang kurang sesuai.
- Orientasi belajar mempunyai pengaruh terhadap profesionalisme dan derajat orientasi pelanggan. Dengan demikian maka semakin tinggi orientasi belajar maka akan semakin tinggi

profesionalisme tenaga penjual dan semakin tinggi orientasi pada pelanggan.

- Orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Semakin tinggi derajat orientasi pelanggan, maka akan semakin tinggi derajat semangat menjual dan profesionalisme menjual.
- Profesionalisme berpengaruh terhadap semangat menjual dan kinerja. Oleh karena itu maka semakin tinggi profesionalisme maka akan semakin tinggi semangat menjual dan kinerja penjualan.
- Semangat menjual mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Apabila semangat menjual dari tenaga penjual meningkat maka akan semakin tinggi kinerja penjualan. Dengan demikian maka kinerja tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui semangat menjual.
- Umpanbalik output mempunyai total pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja penjualan dibandingkan dengan umpanbalik perilaku. Variabel orientasi pelanggan mempunyai total pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan orientasi belajar. Variabel profesionalisme mempunyai total pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan semangat menjual.

## IMPLIKASI TEORETIS

- Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi belajar sangat tergantung pada bagaimana umpanbalik output yang diberikan oleh atasannya. Dengan hasil analisis ini maka dapat dijelaskan bahwa tenaga penjual yang sering mendapatkan umpanbalik output dari atasannya yang berupa pemberian penghargaan, pemberian peringatan, dan pemberian informasi atas hasil



penjualannya maka orientasi belajar mereka akan meningkat. Berdasarkan analisis data pengaruh ini mempunyai Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Ajay Kohli (1994) dan Baradlay dan O'Hara (1991) yang menunjukkan bahwa antara umpanbalik supervisi dengan karakteristik individual terdapat hubungan kausatif.

- Orientasi pada pelanggan dipengaruhi bagaimana supervisor memberikan umpanbalik atas perilaku/aktivitas dari tenaga penjual. Dengan hasil analisis ini maka dapat dijelaskan bahwa tenaga penjual yang sering mendapatkan umpanbalik perilaku dari atasannya yang berupa pemberian penghargaan, pemberian peringatan, dan pemberian informasi atas kegiatan atau aktivitas menjualnya maka orientasinya pada pelanggan mereka akan meningkat. Disamping itu orientasi pada pelanggan juga dipengaruhi oleh bagaimana tenaga penjual mempunyai orientasi belajar. Antara orientasi belajar dengan orientasi pelanggan mempunyai pengaruh positif. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Michael R William dan J. S. Attaway yang menunjukkan bahwa Orientasi pelanggan (*customer orientation*) dipengaruhi oleh budaya organisasi/perusahaan yang didalamnya termasuk aktivitas dari pimpinannya.
- Profesionalisme dipengaruhi oleh orientasi belajar dan orientasi pelanggan. Berdasarkan analisis data antara orientasi belajar dengan profesionalisme menjual mempunyai pengaruh positif. Dengan demikian maka jika tenaga penjual mempunyai orientasi belajar yang tinggi, maka akan meningkatkan profesionalismenya. Hasil penelitian ini sesuai dengan

penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Haris Sujana (1994) menunjukkan bahwa antara orientasi belajar dan dengan profesionalisme (*working smart*) terdapat pengaruh yang positif. Dengan demikian maka penelitian ini dapat mendukung penelitian sebelumnya. Sedangkan pengaruh orientasi pelanggan terhadap profesionalisme menjual juga mempunyai pengaruh yang positif. Dengan demikian maka jika tenaga penjual mempunyai orientasi pelanggan yang tinggi, maka akan meningkatkan profesionalismenya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Michael R. William (1996) bahwa antara orientasi pelanggan dengan pengembangan kinerja terdapat pengaruh yang positif.

- Semangat menjual dipengaruhi oleh orientasi pelanggan dan profesionalisme menjual. Orientasi Pelanggan terhadap Semangat Menjual mempunyai pengaruh positif. Apabila tenaga penjual mempunyai orientasi yang tinggi pada pelanggan, maka semangat menjual mereka akan tinggi pula. Sedangkan hubungan antara profesionalisme menjual dengan semangat menjual dapat dijelaskan bahwa antara profesionalisme menjual dengan semangat menjual juga mempunyai pengaruh yang positif. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Michael R. William (1996) bahwa antara orientasi pelanggan dengan pengembangan kinerja terdapat pengaruh.
- Kinerja penjualan dipengaruhi oleh faktor profesionalisme dan semangat menjual. Berdasarkan analisis data menunjukkan bahwa antara profesionalisme menjual dengan

kinerja penjualan mempunyai terdapat pengaruh yang positif. Dari analisis data juga diketahui bahwa antara semangat menjual dengan kinerja penjualan mempunyai hubungan kausalitas yang positif juga. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Bruce D Keiilor (1999) yang menunjukkan bahwa seorang tenaga penjual yang mempunyai tingkat profesionalisme tinggi mempunyai kinerja (performance) yang tinggi dan tingkat kepuasan yang tinggi pula. Hasil analisis ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu adanya hubungan kausalitas antara usaha menjual dengan kinerja penjualan (Steven P Brown & R. A. Peterson 1994).

#### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui kajian telaah pustaka dan hasil analisis data penelitian, maka implikasi manajerial yang dapat diajukan sebagai berikut:

- Perusahaan lebih menekankan pada aspek umpanbalik output daripada umpanbalik perilaku, hal ini akan lebih dapat meningkatkan orientasi belajar dan selanjutnya akan meningkatkan orientasi pelanggan. Untuk dapat meningkatkan orientasi ini maka perusahaan perlu untuk mengadakan pelatihan sehingga dapat meningkatkan kemampuan dalam menjual dan dapat meningkatkan orientasi mereka pada pelanggannya. Disamping itu para tenaga penjual untuk lebih ditingkatkan pada kemampuan untuk memiliki orientasi pada pelanggan, karena orientasi pelanggan ini akan dapat meningkatkan profesionalisme dan

semangat dari tenaga penjual. Dengan demikian maka manajer lebih focus pada usaha untuk meningkatkan bagaimana tenaga penjual mempunyai orientasi pada pelanggan.

- Semangat menjual dari tenaga penjual lebih banyak ditentukan oleh orientasi dari tenaga penjual terhadap pelanggan. Orientasi pelanggan lebih penting dari pada profesionalisme. Untuk itu maka perlu diusahakan agar aorientasi pada pelanggan dapat meningkat sehingga dapat meningkatkan semangat menjual sekaligus dapat meningkatkan profesionalisme. Selanjutnya kedua variabel ini baik semangat menjual maupun profesionalisme dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual.
- Kinerja tenaga penjual lebih banyak ditentukan oleh semangat dari tenaga penjual. Karena dengan semangat yang lebih tinggi ini akan dapat lebih meningkatkan kinerja (hasil penjualannya) dibanding dengan profesionalismenya.

#### **LIMITASI PENELITIAN DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

- Dalam penelitian ini ada keterbatasan-keterbatasan tertentu antara lain tidak mengupas seluruh faktor internal yang melekat pada individu tenaga penjual, sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat diteliti dari berbagai faktor internal yang melekat pada individu (tenaga penjual) seperti, kepuasan, pendidikan dan pengalaman. Disamping itu perlu dikaji hubungan kausalitas antara umpanbalik perilaku dengan orientasi belajar serta antara umpan balik perilaku dengan orientasi pada pelanggan.

- Dalam penelitian ini juga tidak meneliti berbagai aspek yang ada diluar individu yang merupakan hasil kebijakan dari manajemen seperti faktor kepemimpinan, kedekatan dengan pelanggan dan bagaimana hubungan antara sesama tenaga penjual.
- Penelitian ini terbatas pada kasus Asuransi Bumi Putera yang ada di Semarang, sehingga untuk dapat lebih diperluas pada perusahaan-perusahaan industri jasa lainnya yang membutuhkan tenaga penjual dalam jumlah besar.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Ajay K Kohli, 1989, "Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences among Salespeople", *Journal of Marketing*
- \_\_\_\_\_, 1985, Some Unexplored Supervisory Behavior and Their Influences on salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job satisfaction, and Motivation, *Journal of Marketing*
- Bernard J Jaworski and Ajay Kohli, 1991, "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on salespeoples Performance and satisfaction", *Journal of Marketing Research*
- Bradley S O'Hara, James S Boles, and Mark W Johnston, 1991, "The influence of personal variabel on salesperson selling orientation", *Journal of Personal Selling & Sales Management*
- Bruce D Keillor, R Stephen Parker, Charles E Pettijohn, 1999, "Sales force performance satisfaction and aspect of relational selling: Implication for sales manager", *Journal of Marketing Theory and Practice*
- Charles A Beswick and D W Cravens, 1987, "Multistage Decision Model for Salesforce Management", *Journal of Marketing Research*
- Cooper, R Donald dan Emory, C William, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta 1997
- Farancis J Yammarino, 1990, "Salesperson Performance and Managerially Controllable Factors: An Investigation of Individual and Work Group Effect", *Journal of Management*
- Ferdinand A., 2000, "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Goutam N Challagalla & Tasadduq A Shervani, 1996, "Dimentions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*
- Haris Sujan, Barton A. Weitz & Nirmalya Kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*
- Hair, F Joseph, Anderson, E Roph, Tatham, L Ronald, Black C William, 1996, "Multivariate Data Analysis with Reading" Fourth Edition

- 
- Linda S Pettijohn, Charles S Pettijohn, and Albert J Taylor, 1999, "An Empirical Investigation of The Relationship Between Retail Salesforce Performance Appraisal, Performance, and turnover", *Journal of Marketing Theory and Practice*
- Michael R William and Jill S Attaway, 1996, "Exploring Salesperson Customer Orientation as a Mediator of Organisational Culture's influence on Buyer-seller Relationship", *Journal of Personal Selling & Sales Management*
- Richard P Bagozzi, 1990, "Performance and Satisfaction in Industrial Salesforce: An Examination of Their Antecedent and Simultaneity", *Journal of Marketing*
- Richard L Oliver & Erin Anderson, 1994, "an Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcomes-Based Sales Control System", *Journal of Personal Selling and Sales Management*
- Richard L Oliver & Erin Anderson, 1995, "Behavior and and Outcomes-Based Sales Control System: Evidence and Cosequences of Pure Form and Hybrid Governance", *Journal of Personal Selling and Sales Management*
- Steven P Brown and Robert A Peterson, 1994, "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*.
- Vince Howe, K Douglas Hoffman and Donald W Hardigree, 1994, "The Relationship between Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behavior", *Journal of Business Ethics*