

# STUDI MENGENAI ORIENTASI PEMBELAJARAN DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN (Studi Empiris Terhadap Tenaga Penjualan Pada Ritel Optik di Jawa Tengah)

Dhany Ade Asmara SE, MM  
Pegawai Pemda Kota Semarang

## Abstraksi

Penelitian ini menganalisis analisis pengaruh orientasi kontrol perilaku dan hasil, orientasi pembelajaran, terhadap kemampuan tenaga penjualan serta dampaknya bagi kinerja tenaga penjualan. Sebuah model telah dikembangkan dan empat hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab masalah penelitian ini. Teknik pengambilan sampel adalah metode purposive (purposive sampling). Sampel dari penelitian ini berjumlah 100 sampel, dimana sampel adalah para tenaga penjualan ritel optik yang berjumlah 100 Di Jawa Tengah. Alat analisa data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01. Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik. Dan selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh orientasi kontrol perilaku terhadap orientasi pembelajaran adalah positif dan signifikan. Pengaruh orientasi kontrol hasil terhadap orientasi pembelajaran adalah positif dan signifikan. Demikian halnya, dengan pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kemampuan tenaga penjualan adalah positif dan signifikan. Kemudian pada pengaruh kemampuan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah positif dan signifikan. Beberapa implikasi penelitian ditujukan untuk meningkatkan orientasi pembelajaran melalui orientasi kontrol perilaku.

*Kata Kunci: Orientasi Kontrol Perilaku, Orientasi Kontrol Hasil, Orientasi Pembelajaran, Kemampuan Tenaga Penjualan Dan Kinerja Tenaga Penjualan*

Studi Rentz.,et.al.,(2002) telah membuktikan bahwa konsep penjualan yang berorientasi pada kemampuan dan ketrampilan manajerial merupakan karakteristik yang penting dan para tenaga penjualan yang berprestasi tinggi. Elemen penting dalam mengembangkan kemampuan dari seorang tenaga penjualan agar lebih optimal dalam mencapai prestasinya dalam hal ini kinerja penjualan mereka adalah orientasi atau tujuan yang hendak dicapai seorang tenaga penjualan.

Pencapaian kinerja tenaga penjualan akan lebih efektif dan efisien apabila dirumuskan sebuah sistem pengendali atau kontrol yang mampu mendorong dan mengarahkan orientasi seorang tenaga penjualan secara tepat dan optimal. Menurut Challagalla dan Shervan (1996), berpendapat bahwa, sistem kontrol penjualan merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Kemampuan adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan antara perusahaan terhadap tenaga penjualan secara berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Ferdinand,2002). Premis Rentz,et.al., (2002) adalah bahwa penelitian

kompetensi mikro dan makro akan dapat menghasilkan manfaat dari pengukuran langsung keseluruhan kemampuan, daripada yang berfokus pada pengukuran kinerja.

Riset Craven, et al., (1994) membuktikan secara empirik bahwa konstruk tenaga penjualan merupakan kunci sukses bagi sebuah perusahaan atau organisasi penjualan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan kata lain menunjukkan tenaga penjualan merupakan pusat perhatian bagi para akademisi maupun perusahaan serta praktisi untuk terus dapat meneliti dan mengeksplorasi lebih lanjut, sehingga memberikan manfaat dan keutamaan yang terbaik bagi semua pihak. Rumusan permasalahan penelitian ini merujuk dari berbagai sumber, seperti Studi empirik, Argyris dan Schon (1978; dalam, Kohli, et al., 1998) memiliki argumen yang kuat bahwa peran orientasi pembelajaran merupakan langkah strategis dalam mencapai sumber keunggulan kompetitif baik jarak pendek maupun jangka panjang bagi suatu organisasi atas kemampuan seorang tenaga penjualan. Merujuk pada research question studi empiris Sujan, et al., (1994) atas fakta yang menunjukkan bahwa manajer penjualan lebih menekankan para tenaga penjualan pada tujuan (orientasi) pada kinerja jangka pendek dengan mendorong mereka bekerja lebih keras. Sementara pada perspektif dewasa ini seorang tenaga penjualan lebih dituntut pada kinerja jangka panjang yaitu dengan memiliki kemampuan atau ketrampilan penjualan yang tinggi, dan ini menuntut seorang tenaga penjualan untuk mau dan memiliki tujuan (orientasi) dan komitmen untuk pembelajaran secara terus-menerus dan kinerja yang meningkat.

Sejalan itu fakta studi empiris Sujan, et al., (1994), dibutuhkan sebuah pemahaman bahwa orientasi pembelajaran dan kinerja bukanlah merupakan hal yang berlawanan, justru hal ini menunjukkan meskipun kedua dimensi tersebut berbeda, namun seorang tenaga penjualan dimungkinkan dan sekaligus diharuskan dapat mempunyai keduanya yaitu orientasi pembelajaran yang terus menerus dan orientasi kinerja yang tinggi (Kohli, et al., 1998). Sayangnya masih sedikit penelitian yang menyoroti mengenai faktor-faktor yang membawa tenaga penjualan pada sebuah pemahaman strategis orientasi pembelajaran dan kinerja yang lebih besar pada tenaga penjualan (Kohli, et al., 1998). Oleh karena itu, menjadi sebuah pedoman penelitian ke depan bahwa manajemen kontrol dikembangkan dalam penelitian Kohli dan Jaworski, (1994); Cravens, et al., (1993); Babakus, et al., (1996) dan diagendakan oleh penelitian Crosby, et al., (1990) sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan lebih lanjut diharapkan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor apa saja yang merupakan konseptual dan permodelan tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang diharapkan?

Sebagai refleksi atas fakta tersebut, Sujan, et al., (1994) dalam penelitian mempertanyakan (1) mengidentifikasi pembelajaran dan kinerja adalah dua orientasi yang dapat menguat (memotivasi) tenaga penjualan, dimana penelitian tersebut mengekspektasikan bahwa manajemen kontrol mampu meningkatkan orientasi (tujuan) pembelajaran dan kinerja; (2) menentukan dan menguji bagaimana kedua orientasi ini dipengaruhi manajemen kontrol (hasil dan perilaku) dan menyelidiki secara manajerial faktor-faktor yang dapat dikontrol, lebih lanjut, studi Sujan, et al., (1994) mengekspektasikan bahwa kontrol perilaku memiliki peran penguatan lebih pada orientasi pembelajaran, sedangkan kontrol hasil (output) memiliki peran penguatan pada orientasi pembelajaran; (3) selanjutnya merumuskan sebuah konseptual dan permodelan yang dapat menggambarkan sebuah alur proses bagaimana orientasi pembelajaran dirancang untuk mampu meningkatkan kemampuan tenaga penjualan.

Lebih lanjut studi Naver dan Slater (1995) menambahkan beberapa ekspektasi yang mesti harus dibuktikan yaitu, (1) masih diperlukan sebuah gambaran yang lebih rinci dari sebuah proses yang kongkrit tentang bagaimana sebuah organisasi mengembangkan sebuah pengetahuan baru dimana, hal tersebut diharapkan mampu merubah secara konstruktif perilaku anggota organisasi, dimana hal tersebut merupakan refleksi mereka atas tuntutan tugas dan pekerjaan mereka; (2). Masih diperlukan sebuah pemahaman atas penjelasan yang merujuk dari sebuah jawaban atas pertanyaan bagaimana pengetahuan mampu berperan proaktif merubah keadaan menjadi lebih kreatif dan berbuat serta berpengaruh dalam masa yang penuh ketidakpastian.

Konstruk kontrol merujuk pada studi Jaworski, (1988), dimana riset tersebut merumuskan konseptual dan permodelan kontrol pada orientasi peran peran pengawas (supervisor). Penelitian tersebut membagi orientasi pengawas (supervisor) pada 3 (tiga) bentuk orientasi pengawas, yaitu, orientasi pengawas pada aktivitas, orientasi pada kemampuan dan orientasi pada hasil akhir tenaga penjualan. Berbeda halnya, pada rumusan kajian kontrol yang dikembangkan oleh Challagalla dan Shervani, (1996), dimana jika merujuk pada studinya maka kontrol terbagi atas 2 (dua) orientasi yaitu orientasi kontrol pada perilaku (behavior) dan orientasi kontrol pada hasil akhir (outcome) seorang tenaga penjualan.

Sejalan penelitian tersebut studi Piercy, et.al., (1996) merumuskan hal yang sama bahwa konstruk penelitian kontrol pada hakekatnya dapat terbagi dalam 2 (dua) pembagian, yaitu pertama orientasi kontrol pada orientasi pada perilaku yang meliputi aktivitas dan kemampuan tenaga penjualan; kedua orientasi kontrol pada outcome (hasil akhir) yang wilayahnya hanya terfokus pada hasil akhir yang didapat oleh seorang tenaga penjualan. Porposisi akan efek-efek manajemen kontrol baik secara konseptual dan permodelan tersebut menjadi perhatian para ilmuwan, hal ini dikarenakan, kontrol merupakan pusat atau sentral dari setiap fungsi organisasi. Namun pada kenyataannya masih sedikit penelitian mengenai anteseden dan konsekuensi kontrol terhadap peran pembelajaran dalam upaya meningkatkan kemampuan serta kinerja tenaga penjualan. Senada hal tersebut berfokus pada berbagai aspek pembelajaran dalam studi Ferdinand (2002) mengagendakan penelitian tentang pembelajaran yaitu, 1). Belum ditemukan dan perlunya arahan pada penelitian pembelajaran dan pengaruhnya proses pengembangan portofolio sumber daya manusia dan kompetensi. 2). Perlunya penelitian yang mengarahkan bahwa pembelajaran akan meningkatkan mutu strategi (tenaga penjualan) yang dihasilkan. 3). Perlu diupayakan agenda penelitian pada area penelitian kapabilitas (kontrol) organisasi atas kompetensi (tenaga penjualan) dapat meningkatkan mutu strategi.

Rumusan permasalahan penelitian ini juga mengangkat adanya beberapa perbedaan (gap) hasil penelitian terdahulu khususnya terkait efek-efek strategis manajemen kontrol baik bagi individu (tenaga penjualan) dan organisasi. Sebut saja hasil penelitian Anderson dan Oliver, (1987) bertolak belakang dengan hasil empirik studi Jaworski, (1988; dalam Challagalla dan Shervani, 1996). Lebih lanjut terungkap sebuah research gap yaitu; dimana berdasarkan penelitian Jaworski, et.al., (1993 dalam, Challagalla dan Shervani, 1996) kontrol output (hasil) dan perilaku telah terbukti meningkatkan kinerja (tenaga penjualan) yang diharapkan, meskipun penelitian tersebut mempertegas bahwa tidak ada hubungan langsung antara kontrol perilaku dengan kinerja yang diharapkan. Sedangkan pada penelitian Anderson dan Oliver, (1987) hal tersebut tidak terbukti, bahkan konstruk kontrol perilaku memiliki pengaruh langsung baik pengaruh positif maupun efek negatif (umpan

lik) atas kinerja (tenaga penjualan) yang diharapkan, selanjutnya penelitian tersebut menegaskan ada hubungan langsung antara kontrol perilaku dengan kinerja (tenaga penjualan). Research gap tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian empiris Anderson dan Oliver, (1987, p.76-88) dengan hasil studi Jaworski, et.al., (1993 dalam, Challagalla dan Shervani, 1996), telah menimbulkan sejumlah temuan yang tidak diperkirakan (tidak konsisten) bahkan cenderung membingungkan (ambigu).

Dibalik perdebatan hasil empirik studi Anderson dan Oliver, (1987) dengan hasil studi Jaworski, et.al., (1993 dalam, Challagalla dan Shervani, 1996), terdapat kesamaan terkait dengan future research yang dapat diambil dan dikaji lebih lanjut yaitu; (1) area penelitian ke depan perlu mengkaji secara modeling dan konseptual efek langsung dan tidak langsung terhadap sistem kontrol baik pada unit individu dan organisasi. (2) kendati definisi kontrol menekankan pada bentuk informasi dan penguatan, namun faktanya kebanyakan studi empiris memberi perhatian yang kecil terhadap dampak penguatan (memotivasi) seperti pada studi Jaworski dan Kohli, (1991), dengan demikian selanjutnya menurut Challagalla dan Shervani, (1996) bentuk – bentuk penelitian ke depan terhadap konseptual dan modelan atas efek penguatan kontrol merupakan bentuk penelitian ke depan yang layak dijadikan sebuah rujukan penelitian bagi akademisi dan peneliti. Bercemin dari temuan tersebut di atas, maka konstruk kontrol baik kontrol hasil dan perilaku sebagai unsur penguatan merupakan sebuah konstruk penelitian yang layak dirujuk pada penelitian ini.

Riset empirik Rentz, et.al., (2002) pada studinya menunjukkan bahwa terdapat harapan seorang tenaga penjualan mampu menghadapi segala kondisi dan situasi penjualan. Fakta tersebut menjabarkan bahwa aspek kemampuan dituntut untuk dimiliki dan terdapat pada diri tenaga penjualan. Lebih lanjut Rentz, et.al., (2002), mempertegas bahwa kemampuan manjerial tenaga penjualan disini adalah konstruk utama atas pencapaian tertinggi sebuah kinerja penjualan yang diharapkan. Sejalan hal tersebut pada riset Brown dan Peterson (1994) mengisyaratkan beberapa kajian penelitian yang akan datang. Hasil kajian penelitian mereka menunjukkan bahwa persoalan kajian kinerja tenaga penjualan masih memiliki banyak keterbatasan, ditambah lagi kajian akan konstruk tersebut sangat kurang. Secara khusus penelitian tersebut mengagendakan bagi para peneliti untuk menggali ukuran-ukuran baru atas dimensi kinerja tenaga penjualan, dimana kajian dewasa ini cenderung mengukur dari sudut hasil akhir yang berupa angka-angka. Kajian ke depan lebih difokuskan pada kinerja tenaga penjualan dari sudut kemampuan interpersonal, kemampuan dan kemampuan tehnik harus lebih banyak dikaji.

Dengan demikian pentingnya kemampuan tenaga penjualan sebagai determinan kinerja, Berkenaan dengan pentingnya isu yang strategis ini, penelitian ini mengembangkan beberapa kajian berdasarkan riset yang telah dilakukan oleh Yeung, et.al., (1998) untuk secara sistematis menguji beberapa persoalan berikut mengenai kompetensi karyawan (tenaga penjualan) yang diperlukan di masa depan: 1). Apa kompetensi (kemampuan) penting yang akan diperlukan profesional tenaga penjualan pada level perusahaan dan unit bisnis? 2). Bagaimana perusahaan bisa dengan seefektif mungkin mencapai dan/atau mengembangkan kompetensi baru ini? 3). Bagaimana membangun kompetensi yang strategis? 4). Bagaimana hubungan dan pengaruh model pembelajaran, dan manajemen kontrol terhadap kompetensi (kemampuan), dan dampak peningkatan kompetensi terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Selanjutnya kajian kompetensi (kemampuan) dirujuk pada penelitian ini sebagai konstruk sentral pada penelitian ini.

Merujuk pada riset Piercy, et.al.,(1996) dalam kesimpulan akhir studinya pada evaluasi kinerja tenaga penjualan memberikan masukan bahwa, kinerja tenaga penjualan merupakan persoalan yang masih harus dikritis menjadi pusat perhatian para peneliti.

Oleh karena itu, dikembangkan penelitian akan datang untuk menjawab rumusan yaitu

- 1). Bagaimana membangun kinerja tenaga penjualan yang kompetitif melalui sebuah permodelan yang mampu memberikan gambaran yang runtut dan jelas serta logis dimasa yang akan datang?
- 2). Bagaimana hubungan manajemen kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan
- 3). Pengukuran kinerja berdasarkan kontrol perilaku dan kontrol hasil akhir. Dengan demikian kajian manajemen kontrol dan kinerja tenaga penjualan merupakan sebuah studi yang menarik dan layak diangkat pada penelitian ini. Lebih jauh harus ditarik garis penelitian baru yang mengkaji lebih lanjut konstruk kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan pada rumusan penelitian yang akan datang.

Research problems pada penelitian ini atas kajian kinerja tenaga penjualan dan mekanisme bagaimana kinerja tenaga penjualan dapat meningkat secara lebih optimal. Oleh sebab itu, penelitian ini berupaya menghimpun beberapa informasi dari lapangan untuk memperkuat alasan mengapa dilakukan penelitian dengan topik kinerja tenaga penjualan serta penentuan obyek penelitian. Merujuk pada data target dan realisasi penjualan Frame Optik & Lensa yang dihimpun dari Gabungan Pengusaha Optik Indonesia, Jawa Tengah (GAPOPIN) dari tahun 2000-2005. Hal tersebut dapat terlihat pada Tabel 1 dan Tabel 2 sebagai berikut.

**Tabel 1**  
**Data Target dan Realisasi Penjualan Frame Gabungan Pengusaha Optik Indonesia, Jawa Tengah Tahun 2000-2005 (dalam Unit)**

Tahun	Target Penjualan Frame	Realisasi Penjualan Frame	Pencapaian (%)
2000	55.350	45.110	81.5
2001	40.670	39.410	96.9
2002	50.600	45.945	90.8
2003	54.150	38.230	70.6
2004	35.720	33.112	92.7
2005	53.550	33.415	62.4

Sumber: Gabungan Pengusaha Optik Indonesia, Jawa Tengah (2005)

**Tabel 2**  
**Data Target dan Realisasi Penjualan Lensa Gabungan Pengusaha Optik Indonesia, Jawa Tengah Tahun 2000-2005 (dalam Unit)**

Tahun	Target Penjualan Lensa	Realisasi Penjualan Lensa	Pencapaian (%)
2000	67.650	55.135	81.5
2001	42.330	41.018	96.9
2002	59.400	53.935	90.8
2003	40.850	28.840	70.6
2004	40.280	37.340	92.7
2005	31.450	19.625	62.4

Sumber: Gabungan Pengusaha Optik Indonesia, Jawa Tengah (2005)

Pada Tabel 1 dan Tabel 2 memberikan sebuah gambaran, yaitu, adanya kecenderungan penurunan dan tidak tercapainya target penjualan Frame Optik & Lensa pada Tahun 2000 sampai Tahun 2005. Tabel tersebut memberi sebuah kesimpulan sementara bahwa, penjualan Frame Optik & Lensa belum optimal. Dan pada sisi berbeda merupakan bentuk nyata dari persoalan (masalah) yang dihadapi Gabungan Pengusaha Optik Indonesia, (GAPOPIN) Jawa Tengah.

Pengukuran konstruk kinerja tenaga penjualan pada Gabungan Pengusaha Optik Indonesia, Jawa Tengah (GAPOPIN), merupakan salah satu langkah yang dapat ditempuh Gabungan Pengusaha Optik Indonesia (GAPOPIN), Jawa Tengah untuk dapat keluar dari masalah tersebut.

Studi ini dilakukan dengan mengembangkan masalah penelitian menganalisis pengembangan model teoritis mengenai permodelan dan konseptual terhadap suatu alur proses penciptaan kemampuan tenaga penjualan yang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan tersebut merupakan tujuan penelitian ini dan dalam rangka itulah penelitian ini dilakukan.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Orientasi Pembelajaran

Studi Kohli, et.al., (1998) menyatakan orientasi pembelajaran berpengaruh dalam meningkatkan kemampuan tenaga penjualan, hal ini didasari atas beberapa sebab. Pertama tenaga penjualan yang mempunyai orientasi pembelajaran akan menggunakan strategi-strategi yang didapatkan dari hasil pembelajaran mereka untuk mengembangkan kemampuan penjualan mereka sehingga akan membawa pada peningkatan kualitas mereka. Kedua adanya proses adaptasi yang diadopsi dalam aktivitas penjualan secara intelektual, dimana pada akhirnya mampu mengarahkan mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka. Oleh karena itu pembelajaran merupakan proses penting yang memberikan banyak manfaat untuk mengembangkan kualitas mereka, sehingga mereka memiliki keahlian untuk mempertimbangkan penggunaan pengetahuan mereka secara tepat (Sujan, et.al., 1994).

Riset Sujan, et.al., (1994) mengemukakan bahwa orientasi pembelajaran, mampu memotivasi seorang tenaga penjualan untuk meningkatkan keterampilan, menyebabkan tenaga penjualan relatif mencari situasi yang menantang dengan kepercayaan bahwa hal ini membantu mereka mengembangkan pemahaman mereka atas lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka atas strategi penjualan yang sesuai. Juga, orientasi pembelajaran meningkatkan kemauan tenaga penjualan untuk mengubah strategi penjualan mereka (interaksi sosial). Lebih jauh, terdapat bukti empiris bahwa orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk bekerja keras, mungkin karena mereka menikmati pekerjaannya, yang kemudian membawa kepada kinerja yang lebih tinggi. Sebagai tambahan, tenaga penjualan dengan orientasi belajar cenderung mengadaptasi respon-respon mereka pada situasi-situasi penjualan dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi (Sujan, 1994).

Studi Dwyer, et.al., (2000) berpendapat orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Dan oleh sebab itu, sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Ini berarti seorang tenaga penjualan harus

mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut adalah meningkatnya kemampuan pada diri pada setiap tenaga penjualan.

Orientasi pembelajaran berarti memastikan adanya sebuah perubahan positif menuju pada peningkatan baik dari sisi tenaga penjualan maupun pada sisi organisasi (E. Ansary, 1993). Asumsi Gschwandtner, (1992; dalam Ellis dan Raymond, 1993), bahwa komitmen tenaga penjualan terhadap proses pembelajaran akan menciptakan dan menularkan antusias yang sama pada rekan-rekan dan lingkungan kerja seorang tenaga penjualan. Pembelajaran memungkinkan tenaga penjualan untuk mengidentifikasi kesempatan untuk penjualan dan memecahkan masalah dengan pelayanan. Tenaga penjualan harus membantu pelanggan dalam beban belajarnya (Power et.al., 1992; dalam Ellis dan Raymond, 1993).

Karena pembelajaran memiliki makna yaitu terus-menerus belajar dan berupaya untuk memperbaiki kinerjanya. Bahkan Kohli, et.al., (1998) berargumen bahwa akumulasi pengetahuan dan pembelajaran dari anggota perusahaan merupakan satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang lestari.

Tujuan dari pembelajaran adalah mengorientasikan orang untuk meningkatkan kemampuan mereka dan menguasai tugas-tugas yang mereka jalankan. Sedangkan tujuan dari kinerja adalah mengorientasikan mereka untuk mencapai evaluasi positif atas kemampuan mereka dan kinerja dari kemampuan lain yang penting.

Tujuan dari pembelajaran itu sendiri berasal dari kepentingan satu pekerjaan sepenuhnya dipersiapkan dalam menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sama pada setiap perubahan yang terjadi. Karenanya pembelajaran merupakan faktor yang fundamental yang harus ditanamkan pada diri anggota organisasi, termasuk tenaga penjualan (Sujan, et.al., 1994).

### **Orientasi Kontrol Perilaku**

Orientasi kontrol perilaku berfokus pada aktivitas rutin dan mekanis yang dilakukan tenaga penjualan. Orientasi kontrol perilaku yang berorientasi aktivitas memantau aktivitas-aktivitas yang diharapkan akan dilakukan tenaga penjualan, memonitor untuk melihat jika para tenaga penjualan melakukan aktivitas-aktivitas itu, dan menginformasikan pada para tenaga penjualan bagaimana mereka memenuhi dimensi-dimensi aktivitas yang diduga (Merchant 1985; dalam Kohli, et.al., 1998). Walaupun konsep orientasi aktivitas berakar pada arti kontrol perilaku yang telah dibahas pada literatur mengenai penjualan (Kohli, et.al., (1998) memberikan gambaran yang jelas berbeda mengenai dua aspek perilaku, yaitu : aktivitas-aktivitas rutin dan kualitas dari aktivitas-aktivitas itu (yang terakhir akan dibahas pada paragraf berikutnya). Perbedaan ini merupakan respons beberapa peneliti yang menyatakan bahwa perilaku kontrol sebagai konstruk tunggal akan sangat terbatas untuk penelitian (Child 1984; Merchant 1985; dalam Kohli, et.al., 1998).

Kontrol yang berorientasi pada perilaku (kemampuan) berfokus pada pengembangan ketrampilan-ketrampilan tenaga penjualan yang meningkatkan kualitas perilaku mereka misalnya presentasi penjualan (Kohli, et.al., 1998).

Asumsi Craven, et.al., (2001) bahwa kontrol perilaku yang mempunyai orientasi kemampuan lebih tampak seperti pelatih yang berfokus pada meningkatkan ketrampilan dan kemampuan tenaga penjualan (misalnya, ketrampilan negosiasi, ketrampilan menu negosiasi dengan penjualan). Kontrol yang berorientasi pada perilaku (kemampuan) meliputi

---

menspesifikasi apa yang harus dilakukan untuk melakukan tugas-tugas penjualan secara efektif kepada tenaga penjualan, memonitor kemajuan, dan memberi mereka umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya (Kohli, et.al., 1998)

Oleh karena itu, Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : *“Orientasi kontrol perilaku berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran”*

### **Orientasi Kontrol Hasil**

Kontrol pengawas merupakan akar dari literatur teori sistem kontrol penjualan yang dikembangkan oleh Anderson dan Oliver, (1987); Challagalla dan Shervani (1996), Jaworski (1988); Kohli, et.al.,(1998), indikator orientasi kontrol seperti hasil akhir, aktivitas dan kemampuan memberikan kontribusi penting bagi penelitian perilaku pengawas. Menurut Challagalla dan Shervani, (1996), berpendapat bahwa, sistem kontrol penjualan merupakan perangkat alat untuk mencapai tujuan melalui memonitor dan mengevaluasi kemajuan, memberikan umpan balik, memperkuat tenaga penjualan sebagai basis dari kinerja penjualan. Studi Piercy,et.al.,(1999) menunjukkan bahwa sebuah sistem kontrol dalam suatu perusahaan dirancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja. Riset Anderson dan Oliver, (1987) telah berhasil mengembangkan penelitian, yang mengarah pada pengaruh antara sistem kontrol terhadap orientasi tenaga penjualan dan pengaruh antara sistem kontrol terhadap kinerja tenaga penjualan.

Orientasi kontrol hasil akhir memusatkan perhatiannya pada pencapaian tujuan-tujuan akhir, misalnya target penjualan dan porsi pasar, mencatat apa yang dicapai, dan menyediakan umpan-balik sesuai hasil akhir. Keseluruhan fokus mereka- penetapan tujuan, monitoring, dan umpan balik adalah pada hasil akhir. Ketika para pengawas menekankan pentingnya hasil akhir, mereka menerapkan hal itu pada tenaga penjualan untuk menentukan strategi-strategi penjualan dan tingkat usaha yang diperlukan untuk mencapai hasil-hasil itu (Oliver dan Anderson 1994; dalam Kohli, et.al., 1998). Pengawas ini memberi sedikit informasi bagi tenaga penjualan mengenai mengapa hasil akhir yang diinginkan telah atau belum tercapai. Orientasi pengawasan hasil akhir berakar pada konsep pengawasan output atau outcome (Anderson dan Oliver 1987; Jaworski 1988; dalam Kohli, et.al., 1998).

Oleh karena itu, Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2 : *“Orientasi kontrol hasil berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran”*

### **Kemampuan Tenaga Penjualan**

Ukuran kemampuan sering kali menjadi sebuah tujuan dan pencapaian yang diinginkan pada setiap individu maupun organisasi. Demikian halnya pada tenaga penjualan bagi mereka pencapaian tujuan adalah memiliki kemampuan yang terbaik. Ini berarti kemampuan manajerial menuntut seorang tenaga penjualan untuk dapat mengerahkan semua keterampilan dan kemampuan mereka dalam rangka meningkatkan hasil (outcome) yang terbaik atas apa yang mereka hasilkan.

Riset Sujan,et.al.,(1994) menjelaskan bahwa produktivitas tenaga penjualan diukur dari adanya peningkatan kemampuan. Lebih jauh lagi, tenaga penjualan yang berorientasi kinerja mungkin akan memilih tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan

tingkat kesuksesan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kita akan menemukan hubungan positif antara orientasi kinerja dan kemampuan tenaga penjualan (Kohli, et.al., 1998).

Pengembangan konsep intelektual atau kesiapan mental merupakan sesuatu yang harus ditanamkan pada diri tenaga penjualan, sehingga seorang tenaga penjualan diharapkan memiliki kemampuan untuk membuat situasi penjualan menjadi tepat dan menguntungkan bagi mereka (Sujan, et.al., 1994).

Kerangka model penelitian Sujan, et.al., (1994) menunjukkan bahwa pola kerja berbasis pada kemampuan ("bekerja keras dan cerdas ") akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Dengan kata lain, kemampuan tenaga penjualan merupakan sesuatu yang mendasar yang terkait erat dengan orientasi pembelajaran dan pengetahuan.

Riset Rentz, et.al., (2002) mengidentifikasi pengukur kemampuan seorang tenaga penjualan, dimana menurut penelitian tersebut kemampuan seorang tenaga penjualan ditunjukkan oleh adanya

- 1). Interpersonal skills, yaitu keahlian dalam merumuskan suatu persoalan dan mencari solusinya secara tepat.
- 2). Salesmanship skills, yaitu memiliki keahlian bagaimana mengawali dan menutup suatu presentasi penjualan.
- 3). Technical skills, yaitu memiliki dasar pengetahuan yang cukup baik itu features dan manfaat produk, kemampuan secara tehnik dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.

Kemampuan adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan antara perusahaan terhadap tenaga penjualan secara berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Ferdinand, 2002). Penelitian John (1989): dalam Rentz, et.al., (2002) menemukan bahwa kemampuan yang lebih tinggi memiliki perbedaan yang lebih tinggi dan pertimbangan kompetensi yang lebih banyak di dalam situasi pekerjaan yang berbeda daripada yang tidak menjalankan dengan baik. Kinerja tenaga penjualan berdasarkan kemampuan bermakna tenaga penjualan (tenaga penjualan) yang sangat trampil mungkin ataupun tidak menjalankan aktivitas penjualan secara efektif, tergantung pada anteseden kinerja yang lain (kompetensi). Sebagai contoh, tanpa orientasi, bahkan tenaga penjualan yang sangat trampil sekalipun mungkin akan mengalami kinerja yang buruk. Itulah mengapa, jika kinerja yang objektif adalah kriteria yang digunakan memisahkan tenaga penjualan, mungkin membedakan yang tidak memiliki motivasi, tetapi trampil, tenaga penjualan hingga kategori yang tidak memiliki kemampuan (Sujan, 1999).

Oleh karena itu, Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

*H3 : "Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjualan"*

### **Kinerja Tenaga Penjualan**

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkatan dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan. Ukuran kinerja memainkan peran kunci dalam memantau apakah tujuan jangka panjang, menengah dan pendek organisasi sesuai dengan aspirasi yang diinginkan.

Studi Ferdinand (2002) menyatakan bahwa, tak jarang suatu perusahaan mengeluarkan sumber daya yang begitu besar untuk mengimplementasikan strategi mereka

dan tiga tujuan ekonomis menjadi pedoman arah kebijakan strategis perusahaan dari hampir semua organisasi bisnis, yaitu untuk peningkatan penjualan, porsi pasar dan profitabilitas perusahaan. Orientasi kinerja ternyata menjadi sesuatu karakteristik yang paling bernilai bagi tenaga penjualan. Orientasi kinerja juga merupakan karakteristik kunci dalam orientasi pelayanan. Bagaimanapun, konsistensi kinerja harus berada pada level yang tinggi jika akan menjadi keuntungan kompetitif dalam kinerja penjualan (Ellis dan Raymond, 1993)

Orientasi kinerja berasal dari keinginan ekstrinsik kerja seseorang yaitu keinginan mencapai hasil yang dapat dinilai. Orientasi kinerja ini juga diartikan sebagai orientasi dimana, tenaga penjualan menginginkan penilaian yang baik dari pimpinannya dan teman-temannya. Mereka enggan mencoba cara-cara baru, takut kalau hal tersebut akan membuat hasil yang tidak bagus dan konsekuensinya penilaian yang jelek dari pimpinan dan teman-temannya (Sujan, et.al., 1994).

Untuk mengukur kinerja dapat dilihat dari input factors yang dihasilkan perusahaan dari program orientasi kinerja yang efektif, sehingga efektivitas dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Kemampuan bertujuan untuk memperkuat strategi aktivitas penjualan pada pasar tujuan, sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, et.al.,(1998) juga dapat dibuktikan bahwa, kinerja tenaga penjualan akan lebih efektif, bila aktivitas penjualan dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman.

Argumen El-Ansary, (1993) bahwa, seorang tenaga penjualan dengan adanya orientasi kinerja akan menunjukkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi, demikian pula perusahaan diharapkan melalui orientasi kinerja akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pada sisi lain dapat membuktikan orientasi kinerja akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan. Ferdinand, (2000) bahwa kinerja tenaga penjualan sangat tergantung dari bagaimana tujuan orientasi strategi itu dikembangkan, dan diimplementasi oleh tenaga penjualan dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :  
*H4 : "Kemampuan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan"*

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah para tenaga penjualan pada ritel optik (kaca mata), dimana optik tempat mereka bekerja merupakan anggota dari Gabungan Pengusaha Optik Indonesia, (GAPOPIN) Jawa Tengah. Jumlah ritel optik yang tergabung pada organisasi Gabungan Pengusaha Optik Indonesia, (GAPOPIN) Jawa Tengah berjumlah 245 ritel optik (GAPOPIN,2005).

Namun sejauh ini belum didapatkan data jumlah populasi tenaga penjualan pada ritel optik (kaca mata) termasuk masa kerja masing-masing tenaga penjualan yang tergabung dalam GAPOPIN di Jawa Tengah secara pasti. sampel penelitian ini adalah 100 sampel yang merupakan tenaga penjualan pada ritel optik (kaca mata) yang tergabung dalam GAPOPIN di Jawa Tengah.

### **Metode Pemilihan Sampel**

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (Purposive Sampling). Dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasar sampel dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan, yang dalam penelitian ini adalah para tenaga penjualan pada ritel optik (kaca mata) yang tergabung dalam GAPOPIN di Jawa Tengah dengan memiliki masa kerja minimal tiga tahun. Alasan pemilihan tenaga penjualan yang berusia minimal tiga tahun adalah, Jika tenaga penjualan baru berusia satu tahun belum bisa diketahui kemampuannya dan kinerja tenaga penjualan. Jika tenaga penjualan berusia dua tahun yang didapatkan kinerja, dan kemampuan dalam menentukan model, ukuran lensa dan kemampuan menjual hanya rata-rata. Sedangkan jika tenaga penjualan telah berusia minimal tiga tahun dapat diketahui rata-rata sekaligus kecenderungan arah kinerja tenaga penjualan.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Kuesioner Secara Personal (Personally Administered Questionnaires). Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberi penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah selesai diisi oleh responden.

### **Teknik Analisis Data**

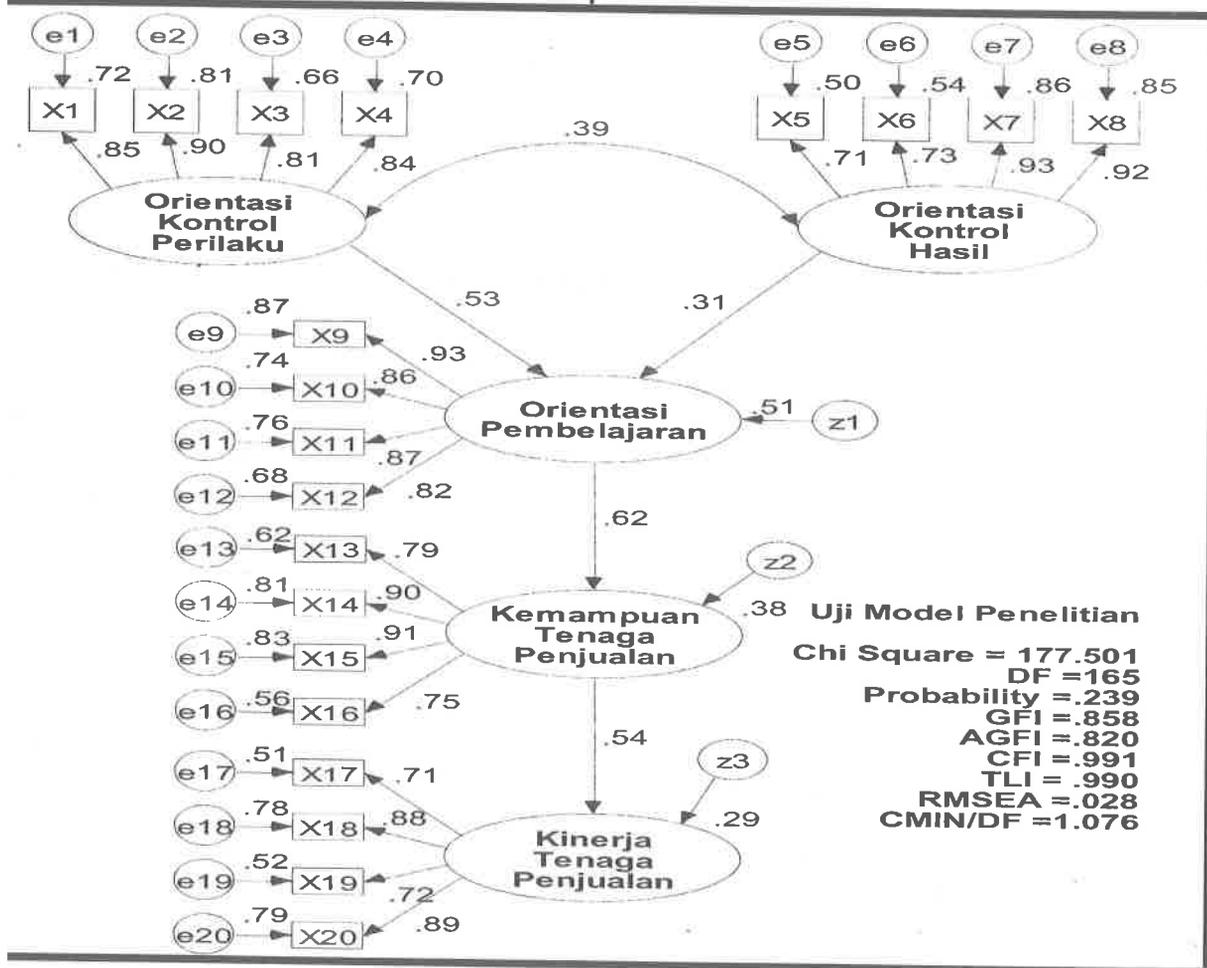
Structural Equation Modeling (SEM) yang digunakan dalam analisis ini menghasilkan temuan sebagai yang disajikan dalam gambar 1. Dalam penelitian ini meneliti hubungan ketergantungan dan analisis faktor untuk mengestimasi rangkaian hubungan ketergantungan yang saling berhubungan secara simultan (Hair et.al., 1999).

Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur aspek dimensi-dimensi dari sebuah konsep). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pada dasarnya SEM adalah kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda (Ferdinand, 2002).

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM pada Tabel menunjukkan bahwa semua kriteria goodness of fit dapat diterima walaupun terdapat nilai marjinal pada GFI dan AGFI. Dari Gambar 1 dan Tabel 4 terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR di atas 2 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau factor loading yang lebih besar dari 0,4.

Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

Gambar 1  
Structural Equation Model



Tabel 3  
Hasil Uji Structural Equation Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 165; p : 5% = 195,97	177,501	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,239	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,858	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,820	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,990	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,991	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,076	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,028	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2006)

**Tabel 4**  
**Hasil Regression Weights Analisis Structural Equation Model**

<i>Regression Weights</i>		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
Orien_Pembelajaran	<---Orien_Kontrol_Hasil	.423	.129	3.271	.001	par_16
Orien_Pembelajaran	<---Orien_Kontrol_Perilaku	.554	.106	5.207	.000	par_20
Kemam_Tng_Penjualan	<---Orien_Pembelajaran	.497	.091	5.480	.000	par_18
Kinerja_Tng_Penjualan	<---Kemam_Tng_Penjualan	.632	.129	4.878	.000	par_17
X1	<---Orien_Kontrol_Perilaku	1.000				
X2	<---Orien_Kontrol_Perilaku	.961	.084	11.401	.000	par_1
X3	<---Orien_Kontrol_Perilaku	.911	.092	9.853	.000	par_2
X4	<---Orien_Kontrol_Perilaku	.990	.096	10.361	.000	par_3
X5	<---Orien_Kontrol_Hasil	1.000				
X6	<---Orien_Kontrol_Hasil	1.009	.143	7.041	.000	par_4
X7	<---Orien_Kontrol_Hasil	1.417	.165	8.605	.000	par_5
X8	<---Orien_Kontrol_Hasil	1.346	.155	8.701	.000	par_6
X12	<---Orien_Pembelajaran	1.000				
X11	<---Orien_Pembelajaran	.968	.090	10.702	.000	par_7
X10	<---Orien_Pembelajaran	.999	.096	10.413	.000	par_8
X9	<---Orien_Pembelajaran	.999	.086	11.620	.000	par_9
X16	<---Kemam_Tng_Penjualan	1.000				
X15	<---Kemam_Tng_Penjualan	1.319	.142	9.281	***	par_10
X14	<---Kemam_Tng_Penjualan	1.365	.147	9.295	.000	par_11
X13	<---Kemam_Tng_Penjualan	1.232	.152	8.114	.000	par_12
X20	<---Kinerja_Tng_Penjualan	1.000				
X19	<---Kinerja_Tng_Penjualan	.765	.092	8.314	.000	par_13
X18	<---Kinerja_Tng_Penjualan	.959	.082	11.665	.000	par_14
X17	<---Kinerja_Tng_Penjualan	.756	.094	8.024	.000	par_15

Sumber: Data primer yang diolah (2006)

### KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data seperti pada Tabel 4, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2,0 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P.

Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan.

### **Pengujian Hipotesis I**

Hipotesis I pada penelitian ini adalah orientasi kontrol perilaku berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel orientasi kontrol perilaku dengan variabel orientasi pembelajaran, seperti yang tampak pada Tabel 4 adalah sebesar dengan 5,207 nilai  $P < 0,001$ . Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian ini dapat diterima.

### **Pengujian Hipotesis II**

Hipotesis II pada penelitian ini adalah orientasi kontrol hasil berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel orientasi kontrol hasil dengan variabel orientasi pembelajaran seperti tampak pada Tabel 4 adalah 3,271 dengan nilai P sebesar 0,001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian ini dapat diterima

### **Pengujian Hipotesis III**

Hipotesis III pada penelitian ini adalah orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjualan.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel orientasi pembelajaran dengan variabel kemampuan tenaga penjualan seperti ditunjukkan oleh Tabel 4 adalah sebesar 5,480 dengan nilai  $P < 0,001$ . Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III dalam penelitian ini dapat diterima.

### **Pengujian Hipotesis IV**

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah kemampuan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dari Tabel 4 diketahui bahwa nilai CR pada hubungan variabel kemampuan tenaga penjualan dengan variabel kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 4,878 dengan nilai  $P < 0,001$ . Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2,0 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV dalam penelitian ini dapat diterima.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis yang telah dilakukan di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 5 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

**Tabel 5**  
**Kesimpulan Hipotesis**

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Orientasi kontrol perilaku berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran	Diterima
H2	Orientasi kontrol hasil berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran	Diterima
H3	Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kemampuan manajerial tenaga penjualan	Diterima
H4	Kemampuan manajerial tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2006

### IMPLIKASI KEBIJAKAN

Beberapa implikasi kebijakan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah seperti yang disajikan dalam Tabel 6 berikut ini.

**Tabel 6**  
**Implikasi Kebijakan**

Hasil Penelitian	Implikasi Kebijakan
Orientasi kontrol perilaku terhadap orientasi pembelajaran berpengaruh positif secara signifikan	<p>Implikasi kebijakan yang sekiranya mampu mengoptimalkan orientasi kontrol perilaku khususnya pada pengarahan aktivitas (X2).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajer (pengawas) membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjualan, tentang apa yang seharusnya mereka lakukan dan apa yang tidak seharusnya mereka lakukan terutama ketika melayani pelanggan, misalnya seorang tenaga penjualan tidak boleh memeriksa kesehatan mata seorang pelanggan apabila belum memiliki pengalaman dan keahlian yang sudah memadai.</li> <li>- Tenaga penjualan harus berlaku ramah dan tidak diperkenankan menawarkan suatu produk tanpa memberikan informasi akan kualitas produk tersebut. Hal ini penting untuk memberikan kesan jujur dan perhatian kepada para pelanggannya</li> </ul> <p><u>Pendapat Responden</u> : Manajer (pengawas) seharusnya lebih bersikap baik dengan memosisikan sebagai rekan kerja bukan sebagai atasan, hal ini penting dalam proses kontrol sehingga tidak timbul adanya gap komunikasi</p>
Orientasi kontrol hasil terhadap orientasi pembelajaran berpengaruh positif secara signifikan	<p>Implikasi kebijakan yang sekiranya mampu mengoptimalkan orientasi kontrol hasil khususnya pada evaluasi hasil (X7)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajer (pengawas) membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjualan, tentang hasil yang telah dicapai oleh tenaga penjualan secara lebih objektif dan konstruktif. Hal ini penting dikarenakan pada dasarnya secara psikologis tidak semua orang suka mendapat kritikan, maka metode dalam mengevaluasi sebaiknya tidak mengabaikan paduan psikologis ini.</li> <li>- Manajer (pengawas) membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjualan dalam merumuskan hasil akhir yang diupayakan oleh seorang tenaga penjualan melalui sistem target, misalnya, seharusnya seorang tenaga penjualan mampu menjual produk optik dan lensa dalam jumlah tertentu yang telah disepakati antara manajer dan tenaga penjualannya. Ini penting a</li> </ul>

Hasil Penelitian	Implikasi Kebijakan
	<p>pencapaian target benar-benar datang dari kesadaran dan tanggung jawab pribadi tenaga penjualan.</p> <p>Pendapat Responden; Manajer (pengawas) seharusnya lebih bersikap bijak dengan memposisikan sebagai guru bukan sebagai atasan.</p>
<p>Orientasi pembelajaran terhadap kemampuan tenaga penjualan berpengaruh positif secara signifikan</p>	<p>Implikasi kebijakan yang sekiranya mampu mengoptimalkan meningkatkan ketrampilan (X9)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimana manajer (pengawas) mengembangkan program pelatihan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan mereka (tenaga penjualan), misalnya pelatihan presentasi, klosing penjualan, penguasaan situasi dan penggunaan alat pemeriksa kesehatan mata</li> <li>- Manajer harus menekankan bahwa dalam mencapai sebuah hasil yang baik adalah seorang tenaga penjualan harus dapat merumuskan aktivitas penjualan dengan penggunaan waktu dan target dalam hasil satu hari sama dengan hasil pencapaian dua hari (kondisi normal)</li> <li>- Penekanan pola on the job training kepada tenaga penjualan oleh pemimpin akan membuat tenaga penjualan lebih cepat belajar dan akan lebih efektif kerjanya ketika manajer penjualan memberikan contoh tindakan, dibanding hanya diskripsi lisan saja dan tenaga penjualan lebih suka meniru perilaku individu berstatus sosial (senioritas) lebih tinggi yang reliabel dan dapat dipercaya</li> </ul> <p>Pendapat Responden; Manajer (pengawas) seharusnya menciptakan metode pelatihan dan peningkatan kemampuan secara efektif dan efisien</p>
<p>kemampuan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif secara signifikan</p>	<p>Implikasi kebijakan yang sekiranya mampu mengoptimalkan memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan khususnya pada evaluasi hasil (X15)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengawas (manajer) perlu menekankan pada efisiensi dalam aktivitas penjualan tenaga penjualan sebagai sebuah tim atau rekan kerja khususnya ketika melayani pelanggan harus saling mengisi dan mendukung sesuai dengan tanggungjawab masing-masing</li> <li>- Mengembangkan koordinasi dalam penyusunan kerjasama yang memiliki sinergi yang kuat dari sisi manajer (pengawas) dan sisi tenaga penjualan khususnya dalam menggunakan pendekatan penjualan, misal ketika seorang tenaga penjualan mengalami kesulitan dalam melayani keinginan pelanggan, maka rekan yang lain harus membantu dengan mencari solusi yang cepat dan tepat.</li> </ul> <p>Pendapat Responden; Manajer (pengawas) seharusnya menjadi model peran dengan memperlihatkan kemampuan dan prestasi kinerja yang tinggi</p>

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

### AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah: Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel penelitian dengan Ketrampilan penjualan dijelaskan sebagai pembelajaran individual pada tugas yang penting bagi peningkatan mutu aktivitas dan kinerja. Oleh karena itu penelitian ke depan hendaknya diarahkan pada kajian penelitian tenaga penjualan dengan memasukan unsur atau konstruk penelitian seperti memasukan variabel yang mampu meningkatkan orientasi kinerja, orientasi sifat kerja, aktivitas dan rekan kerja serta, penguasaan wilayah penjualan sebagai antecedents kinerja tenaga penjualan.

2. Penelitian ke depan hendaknya mengarahkan kajian perencanaan dan implementasi serta evaluasi kebijakan penjualan yang dilakukan oleh pihak manajer atau pemilik. Jadi penelitian ke depan perlu memperhatikan para manajer atau pemilik sebagai sampel dalam penelitian yang akan datang. Demikian halnya dengan jumlah sampel penelitian diharapkan penelitian ke depan dapat menghimpun dan menyaring lebih banyak lagi jumlah sampel.
3. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian lain baik pada industri manufaktur, maupun pada industri ritel jam dan kalkulator dengan tetap pada skema tenaga penjualan.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome – Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 51, p.76 – 88
- \_\_\_\_\_, (1994), " An Empirical Test of the Consequences of Behavior- Based and Outcome-Based Sales Control Systems ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 58, (April), p. 53-67
- Babakus, Emin., Cravens, David W, Ken Grant, Thomas N. Ingram and Raymond W. LaForge, (1996), " Investigation the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance and Sales Organization Effectiveness ", *International Journal of Marketing Research in Marketing*, Vol. XIII,p.44 – 62
- Baldauf, Artur, Cravens, David W, and Nigel F. Piercy (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No. 2 (Spring), p.109-122
- Badger, I. Chaston, . And., E. Sadler- Smith (2000), "Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative investigation of relationship and transaction of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firm" *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.5/6, p.625– 640
- Brown P. Steven and Peterson A. Robert (1994) , " The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction " , *Journal of Marketing* , Vol. 58, pp. 70-80
- Chandrashekar, Murali, Kevin McNEILLY, Frederick A. Russ, and Detelina Marinova (2000), " From Uncertain Intentions to Actual Behavior: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit " , *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, (November) ,p.463-479
- Challagalla, Gautam N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction " , *Journal of Marketing*, Vol. 60, (January), p.89-105
- Cravens, David W. Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. young, (1993), " Behavior –Based and Outcome- Based Salesforce Control Systems " , *Journal of Marketing*, Vol.57, (October), p.47-59
- \_\_\_\_\_, Nigel F. Piercy, and Nikala Lane (2001)," Sales Manger Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences " , *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No. 1, (Winter),p. 39-49
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, dan Deborah Cowles (1990) "Relationship Quality in Service Selling: An interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, 54 (July).
- Dwyer Sean, John Hill and Warren Martin (2000), "An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods " , *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX, No. 3 (Summer), p.151-159
- Ellis, Brien and Mary Anne Raymond (1993)," Sales force Quality Aframework for Improvement " , *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No.3, p.17-27

- El- Ansary (1993), " Selling and Sales Management in Action: Sales Force Effectiveness Research Reveal New Insights and Reward-Penalty Patterns in Sales force training ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIII, No. 2 (Spring),p.84 –90
- Ferdinand, (2000), "Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik ", *Research Paper Series*, No.1,p.1-55
- \_\_\_\_\_ (2002), "Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah Studi Pendahuluan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No.1, (Mei),p.107-119
- \_\_\_\_\_ (2002), " *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- \_\_\_\_\_ (2005), " *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam, (2005), " *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver. 5.0*, Badan penerbit Universitas Diponegoro
- Hair, Joseph F.JR., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black,(1995)" *Multivariate Data Analysis With Readings*," Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Jaworski, Bernard J.( 1988 ), " Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences ", *Journal of Marketing* ,Vol. 52 ( July ),p.23-39
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, (1991 )," Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction ", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXVIII (May),p.190-201
- \_\_\_\_\_ (1994), "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople", *Journal of Marketing*, Vol.58,p. 82-94
- \_\_\_\_\_, Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, (May), p.267-274
- Krafft, Manfred, (1999), "An Empirical Investigation of The Antecedents of sales force control system", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (July),p. 120-134
- Naver, John C., and Stanley F. Slater (1995), "Market Orientation and the Learning Organization ", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (July),p. 63-74
- Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo " *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*", Edisi Pertama, BPFE, 1999, Yogyakarta
- Piercy, Nigel F., David W. Cravens., and Neil A. Morgan, (1998), "Salesforce Performance and Behaviour – Based Management Processes in Business-to-Business Sales Organizations ", *European Journal of Marketing*, Vol.32. No.12.,p79-100.
- \_\_\_\_\_, Cravens, David W., and Morgan, Neil A (1999)," Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness ", *British Journal of Management*, Vol.10, No.2, p.95-111
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, ( 2002) " A Measuren of Selling Skill: Scale Development and Validation ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*,Vol. XXII, No. 1 (Winter),p. 13-21
- Rich, Gregory A. (1998)," The Constructs of Sales Coaching: Pengawasy Feedback, Role Modeling and Trust ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVIII, No.1 (Winter),p.53-63
- Sujan, Harish, (1999), "Optimism and Street-Smart: Identifying and Improving Salesperson Intelligence ", *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XIX, No. 3 (Summer ),p.17-33
- \_\_\_\_\_, Barton A. Wetzl, and Nirmalya Kuman, (1994)," Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling ", *Journal of Marketing*, Vol. 58, (July), p. 34-52
- Yeung, Arthur., Patricia Woolcock and John Sullivan, (1998) " Identifying and Developing HR Competencies for the future ", *Human Resource Planning*