



ANALISIS PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN MELALUI VARIABEL KETIDAKJELASAN PERAN, KEPERCAYAAN TERHADAP PEMIMPIN DAN KEPUASAN PEKERJAAN (Studi kasus pada PT. Bank Mandiri (Persero) Jawa Tengah)

Sukamto, SE, MM
PT Bank Mandiri Semarang

Abstraksi

Terdapat penurunan kinerja tenaga penjualan yang menyebabkan share dana yang dihimpun PT. Bank Mandiri (Persero) se-Kanwil Jateng pada 3 (tiga) triwulan di tahun 2002 turun. Penelitian ini mengajukan model penelitian untuk menguji pengaruh perilaku pemimpin terhadap ketidakjelasan peran, kepercayaan pada pemimpin, dan kepuasan pekerjaan. Kemudian pengaruh ketidakjelasan peran, kepercayaan pada pemimpin, dan kepuasan pekerjaan terhadap kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini menggunakan data yang didapat dari populasi (sensus metode) sejumlah 220 orang tenaga penjualan di Bank Mandiri di Jawa Tengah. Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 4.01. Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian mempunyai kesesuaian/fit yang baik dan semua hipotesis penelitian dapat dibuktikan. Kesimpulan yang diambil adalah perilaku kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap ketidakjelasan peran, perilaku kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepercayaan pada pemimpin, perilaku kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan pekerjaan. Kemudian ketidakjelasan peran berpengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjualan, kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan, dan kepuasan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Kata Kunci: Perilaku Pemimpin, Ketidakjelasan Peran, Kepercayaan Pada Pemimpin, Kepuasan Pekerjaan, Kinerja Tenaga Penjualan.

Tenaga penjualan (*salesperson*) mempunyai fungsi sangat penting pada kesuksesan perusahaan (MacKenzie dkk, 2001, p.115), oleh karena itu para praktisi telah lama berusaha mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja masing-masing tenaga penjualan. Kohli (1989, p. 40) mengkategorikan variabel-variabel ini menjadi tiga kelompok umum: (1) Karakteristik tenaga penjualan dan persepsi terhadap peran, (2) Karakteristik tugas, dan (3) Perilaku pimpinan. Penelitian MacKenzie dkk. 2001 berfokus pada kategori ketiga, yaitu pada hal-hal apa yang dapat dilakukan pimpinan tenaga penjualan untuk memperbaiki sikap, persepsi peran, dan kinerja tenaga penjualannya.

Penelitian yang menguji perilaku pemimpin dalam konteks penjualan merupakan penjabaran dari teori-teori perilaku organisasional. Perilaku pemimpin merupakan bagian dari perilaku pemimpin yang berhubungan dengan teori perilaku pemberdayaan pemimpin (Podsakoff dkk. 1984 dalam MacKenzie dkk. 2001, p. 115). Menurut pendekatan ini, hal utama

yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah seorang pemimpin yang memberikan imbal balik yang positif ataupun negatif sesuai dengan upaya atau kinerja tenaga penjualannya.

Perilaku pemimpin yang memberikan imbal balik pada upaya atau kinerja tenaga penjualannya itu berupa pemberian penghargaan atau pemberian sanksi dan disebut sebagai perilaku pemimpin transaksional (Bryman 1992, dalam MacKenzie dkk. 2001, p.116). Namun penelitian-penelitian mengenai perilaku pemimpin ini menunjukkan bahwa ternyata masih banyak faktor pemimpin selain perilaku transaksional yang mempengaruhi tenaga penjualan (Conger and Kanungo 1987; Kuhnert and Lewis 1987 dalam MacKenzie dkk. 2001, p. 116). Perilaku pemimpin dimaksud disebut perilaku pemimpin transformasional (MacKenzie dkk. 2001, p. 116). Pemimpin transformasional secara mendasar mengubah nilai-nilai, tujuan-tujuan dan inspirasi anggotanya sehingga mereka (tenaga penjualan) menjalankan tugas dengan keyakinan bahwa hal tersebut sesuai dengan nilai-nilai mereka, bukan berdasarkan pengharapan akan imbalan. Pemimpin transformasional dapat membuat anggota mereka berkinerja melebihi target dengan cara menyampaikan visi, memberikan panutan, memupuk kepentingan/tujuan kelompok, memberikan dukungan individu & stimulasi intelektual.

Dalam diri seorang tenaga penjualan terdapat beberapa peranan (Adams 1976 dalam Teas dkk. 1979, p. 355). Pertama, seorang tenaga penjualan berfungsi sebagai penghubung antara organisasi yang menjual dengan konsumen luar. Kedua, tenaga penjualan sering diminta bekerja sendirian di tempat bisnis konsumen sehingga tampak terpisah secara fisik dan psikologis dari perusahaannya. Keterpisahan ini cenderung mengurangi komunikasi antara tenaga penjualan dan perusahaan. Ketiga, tenaga penjualan memainkan peran yang relatif inovatif dan tidak terstruktur karena mereka biasanya diminta untuk menjalankan suatu bisnis baru dan sering menjual pada grup konsumen yang relatif heterogen. Karena peranannya itu maka tenaga penjualan sangat berpotensi untuk mengalami ambiguitas atau ketidakjelasan peran. Perilaku pemimpin yang menyatakan visi perusahaan, memberikan contoh model tindakan yang tepat merupakan hal dari pimpinan tenaga penjualan yang diharapkan mampu mengurangi ambiguitas/ketidakjelasan peran dari para tenaga penjualannya.

Kepercayaan merupakan hal yang memungkinkan suatu perusahaan untuk bekerja (Bennis dan Nanus 1985 dalam Mackenzie, Podsakoff dan Rich 2001, p. 122). Kepercayaan yang dimaksud adalah kepercayaan pada pimpinan yang berasal dari perilaku pemimpin. Kepercayaan pada pimpinan yang diwujudkan dengan keyakinan bahwa pemimpin berlaku adil, tidak mengeksploitasi, dan berintegritas baik pada tahap yang lebih jauh akan membawa pada perbaikan dalam kinerja tenaga penjualan (Mackenzie, Podsakoff dan Rich 2001, p. 122).

Kepuasan pekerjaan merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (Mackenzie, podsakoff dan Ahearne, 1998, p. 87-98; Brown dan Peterson, 1993, p. 63-77), sedangkan kepuasan tenaga penjualan merupakan variabel yang dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (Teas 1983

dalam Shoemaker 1999, p. 5; Podsakoff dkk. 1990 dalam Shoemaker, 1999, p.5).

Didalam praktek banyak perusahaan yang mengandalkan pada tenaga penjualannya untuk menjual produknya, tak terkecuali PT. Bank Mandiri (Persero) yang merupakan sebuah perusahaan (BUMN) yang bergerak dibidang jasa perbankan dimana salah satu kegiatannya adalah menjual produk dalam bentuk Simpanan Dana Masyarakat yaitu berupa *Demand Deposit* (Giro), *Saving* (Tabungan) dan *Time Deposit* (Deposito Berjangka). Kegiatan menjual produk tersebut dilakukan oleh tenaga penjualan dalam hal ini ditugaskan kepada Marketing Officer di Kanwil, Customer Service Officer, Customer Service Representatif di Cabang-cabang dan Kantor Kas.

Data *share* perolehan Dana Masyarakat yang berhasil dihimpun Bank Mandiri se Kanwil Jateng , yang dalam hal ini merupakan potret kinerja tenaga penjualan, selama tiga triwulan pada tahun 2002 terjadi penurunan. Hal ini merupakan suatu masalah yang harus diatasi / dikaji oleh Bank Mandiri. Adapun data *share* perolehan Dana Masyarakat yang dihimpun oleh Bank Mandiri tersebut adalah sebagaimana Tabel 1 berikut.

Tabel 1
Persentase Jumlah Dana Masyarakat yang Terhimpun oleh Bank Mandiri
Wilayah Jawa Tengah

Akhir Periode 2002	Jmlh Bank Umum	Jumlah Dana (Dalam Milyar rupiah)			Share Bank Mandiri
		Bank Mandiri	Bank-bank lain	Total	
Triwulan I	39	6.146	32.538	38.684	15,887%
Triwulan II	39	5.938	32.531	38.469	15,436%
Triwulan III	39	5.658	33.027	38.685	14,626%

Sumber : Statistik Intern Bank Mandiri Kanwil Jawa Tengah, 2002
Statistik Ekonomi Keuangan Daerah Jateng, Bank Indonesia, Semarang, 2002.

Beberapa penelitian empiris menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh ketidakjelasan peran (Brown dan Peterson, 1993, p. 72 ; Churchill dkk. 1985 dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 122; MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 128), kepercayaan pada pimpinan (Bryman 1992 dalam rich 1997, p. 322; MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 128; Bass 1985 dalam Rich, 1997, p. 322; Bandura 1977 dalam Rich 1997, p. 322), kepuasan pekerjaan (Mackenzie, podsakoff dan Ahearne, 1998, p. 87-98). Sedangkan, ketidakjelasan peran merupakan variabel yang dipengaruhi perilaku pemimpin (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 121; Walker dkk, 1977 dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 115-134), kepercayaan pada pimpinan ditentukan oleh perilaku pemimpin (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 115-134; Farh dkk. dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 122), dan kepuasan pekerjaan merupakan konsekuen dari perilaku pemimpin (Shoemaker, 1999, p. 1-19; Teas 1983 dalam shoemaker 1999, p. 5; Podsakoff dkk. 1990 dalam Shoemaker, 1999, p. 5).

Berdasarkan temuan masalah (research problem) sebagaimana dikemukakan dalam latar belakang penelitian diatas yaitu terjadinya penurunan kinerja tenaga penjualan dimana share dana yang dihimpun PT. Bank Mandiri (Persero) se-Kanwil Jateng pada 3 (tiga) triwulan di tahun 2002 terjadi penurunan, serta berdasarkan pendapat para peneliti terdahulu yang dikemukakan tersebut dimuka, maka rumusan masalah penelitian yang akan dikaji adalah : "Bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kinerja tenaga penjualan melalui variabel-variabel ketidakjelasan peran, kepercayaan terhadap pemimpin dan kepuasan pekerjaan " .

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN Perilaku Pemimpin

Penelitian-penelitian yang menguji perilaku pemimpin pada penjualan dan tenaga penjualan merupakan pengembangan dari teori-teori pemimpin pada perilaku organisasional (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p.115). Penelitian yang paling umum mengenai perilaku pemimpin dalam literatur manajemen penjualan adalah umpan balik pengawasan (cf. Becherer dkk. 1982; Jaworski dan Kohli 1991; Kohli 1985; Teas dkk. 1979 dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p.115), yang mempunyai hubungan dengan teori perilaku pemberdayaan kembali para pemimpin (e.g., Hollander dan Julian 1978; Podsakoff dkk. 1984; Scott 1977 dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p.115). MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p.115) mengungkapkan lebih lanjut bahwa menurut pendekatan ini, seorang manajer penjualan harus memberikan imbalan positif (misalnya, penghargaan atau pujian) dan imbalan negatif (misalnya, sangsi atau celaan) sebagai balasan pada upaya atau kinerja tenaga penjualan.

Bryman dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p.117) mengemukakan penelitian yang paling umum tentang pemimpin dalam penjualan adalah menguji efek-efek perilaku *pimpinan* yang dikenal sebagai perilaku pemimpin transaksional.

Perilaku pemimpin selain perilaku transaksional adalah perilaku pemimpin transformasional. Perilaku pemimpin transformasional diidentifikasi oleh Podsakoff dkk. dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p.118) ada enam hal : mengemukakan visi, memberikan contoh yang tepat, memfasilitasi penerimaan tujuan-tujuan grup, mempunyai harapan prestasi tinggi, dan memberi dukungan.

Kedua bentuk perilaku pemimpin diatas saling melengkapi, hal ini dikemukakan oleh Bass dan Avolio dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p. 116). Dengan mengukur perilaku pemimpin transformasional , kita dapat memperoleh tingkat presisi yang lebih tinggi dalam memprediksi tingkat usaha dan kriteria lainnya yang relevan dengan pemimpin, dari pada jika kita hanya berdasar pada pemimpin transaksional saja. Teori pemimpin transformasional dapat dipandang sebagai bangunan pada permulaan teori-teori pemimpin sebagai upaya konstruktif dan integratif untuk menerangkan lebih lengkap cakupan perilaku dan hasil yang disebabkan oleh bermacam gaya pemimpin.

Sebagai konsekuensi dari hal di atas perilaku pemimpin transformasional menambah atau memperluas keefektifan perilaku pemimpin (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p.116).

Ketidajelasan Peran

Ketidajelasan peran di definisikan sebagai ketidaksesuaian antara jumlah informasi yang dipunyai seseorang dan jumlah yang diperlukan untuk melakukan peranan dengan baik (Kahn 1973 dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 121). Perilaku memberi imbalan dan hukuman melibatkan penilaian dari waktu ke waktu (misalnya melalui *pujian dan teguran*) terhadap kinerja tenaga penjualan. Hal ini seharusnya meningkatkan pemahaman tenaga penjualan mengenai peranannya dalam organisasi sehingga mengurangi ketidakjelasan peran. Hal ini menunjukkan hubungan antara umpan balik dalam bentuk perilaku imbalan dan hukuman dan ketidakjelasan peran memperoleh dukungan secara konseptual oleh Walker dkk, 1977 dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p. 121).

MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p. 121) menyatakan bahwa perilaku pemimpin transformasional menurunkan *ketidajelasan peran*, misalnya, para pemimpin transformasional memperjelas peranan tenaga penjualan dalam organisasi dalam dua hal : (1) dengan mengidentifikasi dan menyatakan secara jelas visi yang membuat para pengikut terinspirasi untuk mencapai dan (2) dengan menjadi model peran yang menjadi contoh untuk diikuti dan diterapkan pada penjualan mereka. Bentuk ketidakjelasan peran menurut MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p.125) adalah : ketidakjelasan tujuan, ketidaktepatan jadwal kerja, ketidakjelasan kewajiban & tanggung jawab, ketidaktahuan apa yang akan diperoleh menjadi tenaga penjual, ketidakjelasan batas kewenangan, tidak memahami diskripsi pekerjaan.

Menurut hasil penelitiannya, MacKenzie, Podsakoff dan Rich, (2001, p. 127) menyatakan bahwa perilaku inti pemimpin transformasional (mengemukakan visi, memberi model yang sesuai, menekankan tujuan grup) dan dukungan individu berhubungan negative dengan *ketidajelasan peran*, demikian juga dengan perilaku pemimpin transaksional.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran di atas maka hipotesis yang muncul adalah:

H1 : Semakin baik perilaku pemimpin maka akan semakin hilang ketidakjelasan peran.

Kepercayaan pada Pemimpin

Kepercayaan pada pemimpin didefinisikan sebagai keyakinan tenaga penjualan pada keadilan dan integritas pemimpinnya (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 122). Perkembangan kepercayaan pengikut/bawahan pada pemimpinnya merupakan elemen utama dari teori-teori pemimpin transformasional. Bennis dan Nanus dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p. 122) menekankan pentingnya konsep ini bagi pemimpin efektif dengan menulis "kepercayaan adalah pelumas yang membuat organisasi mungkin untuk bekerja".

Studi empiris yang menguji variabel kepercayaan hubungannya dengan pemimpin transformasional adalah penelitian oleh Podsakoff dkk. 1990 dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 122). Pada penelitian ini, kepercayaan dikonseptualisasikan sebagai kepercayaan dan loyalitas pada pemimpin dan ditemukan langsung dipengaruhi oleh perilaku pemimpin transformasional. Kepercayaan juga merupakan kunci mediator hubungan antara perilaku pemimpin transformasional dan kewargaorganisasian / OCB (*Organizational citizenship behaviors*). Dukungan lain pada hubungan ini diungkapkan oleh Netemeyer, Boles McKee dan McMurrian dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 122) yang menemukan bahwa persepsi keadilan (yang erat berhubungan dengan kepercayaan) berkorelasi positif pada OCB.

Perilaku memberi imbalan dan hukuman juga diharapkan meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualannya. Beberapa peneliti menuliskan bahwa kepercayaan pekerja pada pemimpinnya secara fundamental berdasar atas perasaan pekerja pada perlakuan adil manajernya, perilaku pimpinan yang tidak mengeksploitasi anak buahnya, dan integritas yang dipunyai pimpinan (Alexander dan Ruderman; Folger dan Konovsky dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001, p. 122), dan penerimaan mengenai keadilan ini bergantung pada apakah para pekerja menerima imbalan dan hukuman yang signifikan yang diberikan sesuai dengan criteria yang telah disepakati.

Berdasarkan hasil penelitiannya, MacKenzie, Podsakoff dan Rich, (2001, p. 128), menyatakan bahwa perilaku pemimpin transformasional berhubungan positif dengan kepercayaan.

Jadi, seperti telah ditulis oleh Farh dkk. dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, (2001, p. 122), bahwa alokasi balasan pada kinerja dapat dilihat sebagai sebuah usaha pemimpin untuk memberi imbalan dan hukuman secara adil menurut criteria-kriteria yang telah disepakati. Menurut pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang muncul adalah :

H2 : Semakin baik Perilaku pemimpin maka akan semakin tinggi kepercayaan pada pimpinan.

Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerjaan merupakan salah satu variabel penelitian yang paling banyak diteliti dalam riset manajemen penjualan (Brown dan Peterson 1993 dalam Rich, 1997, p. 321). Locke dalam Rich (1997, p.321) mendefinisikan kepuasan pekerjaan dengan "sesuatu yang dapat menyenangkan atau perasaan positif yang merupakan akibat dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang"

Menurut Rich (1997, p.321) efek *role modeling* –yang menurut MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001,p.118) merupakan bagian dari perilaku pemimpin transformasional- secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan pekerjaan melalui kepercayaan pada pemimpin.

Kouzes dan Posner (1987) dalam Shoemaker (1999, p. 7) menyatakan bahwa para pekerja yang para manajernya secara efektif mengkomunikasikan visi mereka dilaporkan mempunyai tingkat *kepuasan pekerjaan* yang lebih

tinggi secara signifikan. Hal ini juga diungkapkan oleh Berlew dalam Shoemaker (1999, p.7) bahwa komunikasi visi yang sering dilakukan menggerakkan kesempatan yang menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi pada dimensi kebanggaan pada tempat kerja.

Kepuasan pekerjaan dipengaruhi oleh pengaruh yang ada di atas standar (Behrman dan Perreault dalam Shoemaker 1999, p. 7) dan partisipasi dalam pengambilan keputusan organisasional (Driscoll 1978 dalam Shoemaker, 1999, p. 7) semua hal ini serupa dengan partisipasi dalam pembagian wewenang dan informasi. Mengizinkan tenaga penjualan mengatur dirinya sendiri (Sauers, Hunt dan Bass 1990 dalam Shoemaker, 1999, p. 7) dan punya fleksibilitas yang lebih besar dan kontrol terhadap tugas-tugasnya sendiri (Crawford dan Nonis 1996 dalam Shoemaker 1999, p. 7) meningkatkan kepuasan pekerjaan pada dimensi kesenangan pada pekerjaan.

Kohli (1985, p.429) menyatakan bahwa perilaku menghukum dan berbuat sewenang-wenang pada tenaga penjualan merupakan bagian dari perilaku pengawasan yang berhubungan positif dengan kepuasan pekerjaan. Perilaku menghukum ini bisa dipadankan dengan *perilaku hukuman* yang termasuk dalam perilaku pemimpin transaksional.

Sims 1980 dalam Kohli (1985, p. 429) juga menyatakan bahwa hukuman oleh para pemimpin berhubungan positif pada kepuasan pekerja. Penelitian Arvey dan Ivancevich 1980; Arvey, Davis dan Nelson 1984 dalam Kohli (1985, p.429) menunjukkan beberapa penjelasan yang mungkin pada temuan ini. Pertama, *hukuman* awalnya mungkin punya dampak negatif ketika seorang pemimpin memberikan hukuman dengan tidak membedakan dulu sebabnya, yaitu ketika hukuman dikenakan pada bawahan yang punya kinerja positif bukan yang negatif. Kedua, hukuman punya efek positif atau negatif bergantung pada waktunya. Ketiga, akibat dari hukuman bergantung pada konsistennya dan pada tenaga penjualan yang berbeda, kemudian dampak dari hukuman supervisor mungkin juga bergantung pada kedekatan dan keakraban pemimpin dengan tenaga penjualannya dan apakah mereka memahami alasan-alasan kenapa diberi hukuman. Kohli (1985, p. 430) juga menyatakan bahwa perilaku *pujian bersyarat*, yang merupakan bagian dari *perilaku pengawasan*, juga berhubungan positif pada keseluruhan *kepuasan pekerjaan* tenaga penjualan.

Pendapat yang menyatakan bahwa *timbang balik*, bagian dari perilaku pemimpin (MacKenzie, Podsakoff dan Rich 2001, p. 118) berpengaruh positif pada kepuasan pekerjaan diungkapkan oleh Jaworski dan Kohli 1991; Teas dan Horrell 1981 dalam Shoemaker (1999, p. 8). Hal lain termasuk dalam perilaku pemimpin yang mempunyai hubungan positif dengan kepuasan pekerjaan adalah: *dukungan individu* (Podsakoff dkk. 1990 dalam Shoemaker 1999, p.8), *penghargaan bersyarat* (Podsakoff, Todor dan Skov dalam Shoemaker 1999, p. 8)

Penelitian Shoemaker (1999, p. 11) menyatakan bahwa praktek-praktek pemimpin (*challenging the process, modeling the way* dan *encouraging the hearth*) mempunyai pengaruh pada kepuasan pekerjaan.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang muncul adalah:

H3 : Semakin baik Perilaku pemimpin maka akan semakin tinggi kepuasan pekerjaan .

Kinerja Tenaga Penjualan

Penelitian-penelitian yang dilakukan sebelum meta analisis Brown dan Peterson (1993) hanya menggunakan pandangan sempit mengenai kinerja. Penelitian-penelitian itu hanya berfokus utama pada aspek-aspek *in-role* dari kinerja penjualan misalnya : jumlah total aplikasi dan persentase pencapaian kuota penjualan (MacKenzie dkk. 1993, p.74; 2001, p.125), juga memasukkan aspek-aspek *extra-role* dari kinerja, diantaranya penelitian yang dilakukan MacKenzie dan Podsakoff (1994, p.351) memasukkan " Perilaku kewargaorganisasian " (Organ 1988) sebagai sekelompok perilaku yang harus diperiksa oleh manajer penjualan ketika mengevaluasi kinerja dari tenaga penjualan mereka.

Perilaku kewargaorganisasian / Organizational Citizenship Behaviors (OCBs) merupakan perilaku yang dipunyai tenaga penjualan yang dipercaya secara langsung meningkatkan fungsi efektif organisasi. Ada beberapa bentuk OCBs : *Civic virtue* merupakan perilaku yang menunjukkan bahwa tenaga penjualan turut bertanggung jawab pada hidupnya perusahaan (misalnya, menghadiri pertemuan-pertemuan atau acara yang tidak diminta didatangi namun membantu perusahaan, terus mengikuti perubahan-perubahan dalam perusahaan, mengambil inisiatif untuk memberikan saran bagaimana jalannya perusahaan dapat ditingkatkan).

Menurut meta-analisis Brown dan Peterson (1993, p. 72) ketidakjelasan peran mempunyai dampak negatif yang signifikan pada kinerja penjualan dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan. Churchill dkk. dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p. 122) melaporkan bahwa penerimaan peran itu lebih kuat berhubungan dengan kinerja tenaga penjualan daripada kategori variabel-variabel lain yang diuji. Alasannya sederhana, bahwa tenaga penjualan dapat berfokus yang lebih baik pada tujuan-tujuan yang sesuai dan kemudian mencapai kinerja yang lebih tinggi ketika mereka jelas mengenai apa yang diharapkan untuk didapatkan.

MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p.128) berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa *ketidakjelasan peran* berhubungan negatif dengan kinerja penjualan *in-role* tenaga penjualan.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang muncul adalah:

H4 : Semakin hilang ketidakjelasan peran maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Pada contoh *nonsales*, Podsakoff dkk. dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001, p. 122) menemukan bahwa kepercayaan menjadi mediator kunci hubungan perilaku pemimpin transformasional dan kinerja *extra-role*. Hubungan ini menunjukkan bahwa, seorang manajer penjualan yang jujur, mempunyai integritas dan dapat dipercaya tidak hanya akan dipercaya tetapi mungkin juga akan mendorong bawahannya untuk menunjukkan karakteristik yang sama diantara sesama karyawan- dalam hal perilaku *extra-role*.

Bass (1985 dalam Rich, 1997, p. 322) menyebutkan contoh yang diberikan pemimpin akan menginspirasi tenaga penjualan untuk memenuhi kinerja yang diharapkan. Bandura (1977 dalam Rich 1997, p. 322) menyatakan, sesuai dengan teori sosial bahwa tenaga penjualan akan 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 lebih tinggi yang reliabel dan dapat dipercaya.

Berdasarkan penelitiannya, MacKenzie, Podsakoff dan Rich, (2001, p. 128), menuliskan bahwa terdapat hubungan yang kuat sekali antara kepercayaan pada manajer dengan kinerja *extra-role* tenaga penjualan. Bryman (1992 dalam rich 1997, p. 322) menuliskan: pemimpin harus dipercayai dan harus terlihat mempunyai integritas personal. Tanpa atribut-atribut itu seorang pemimpin tidak dapat menuntut loyalitas tanpa loyalitas dan komitmen, karyawan hanya bekerja seperlunya saja.

Menurut pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang muncul adalah:

H5 : Semakin tinggi kepercayaan pada pemimpin maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

MacKenzie, Posakoff dan Rich (2001, p. 118) membedakan kinerja tenaga penjualan menjadi kinerja *in-role* dan *extra role*. Menurut Organ (1988, 1990) dalam MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne (1998, p. 89) kedua tipe kinerja ini dihipotesiskan mempunyai anteseden dan konsekuen yang berbeda. Misalnya kinerja *in-role* menjadi anteseden *kepuasan pekerjaan* (Bagozzi 1980; Porter dan Lawler 1968; Sheridan dan Slocum 1975; Wanous 1974 dalam MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne 1998, p. 89) namun kinerja *extra-role* menjadi konsekuen dari *kepuasan pekerjaan* (Organ 1988, 1990 dalam MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne 1998, p. 89).

Organ (1977) dalam MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne (1998, p. 89) mengungkapkan bahwa aspek-aspek kinerja *extra-role* merupakan akibat dari kepuasan pekerjaan para pekerja. Logika hubungan kausalitasnya adalah bahwa para pekerja yang puas dengan pekerjaannya menyatakan terima kasihnya dengan perilaku *organizational citizenship behaviors*. Pada penelitian Organ berikutnya (1988 dan 1990 dalam MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne, 1998, p. 95) dinyatakan kepuasan kerja dan komitmen memotivasi tenaga penjualan untuk menghasilkan kinerja (misalnya dengan bekerjasama/*civic*

virtue) Pendapat ini konsisten dengan penelitian Organ berikutnya (Organ dan Ryan 1995, p 775-802) mengenai hubungan positif kepuasan kerja dengan kinerja *extra-role* pada penelitian dibidang selain penjualan.

MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne (1998, p. 95) menemukan bahwa kepuasan pekerjaan berhubungan positif secara langsung dengan, dan menjadi determinan penting dari, kinerja *extra-role*. Selain itu, berhubungan secara tidak langsung melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan pemikiran pemikiran diatas, maka hipotesis yang muncul adalah :

H6 : Semakin tinggi kepuasan pekerjaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand A.T, 1999, p.72). Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisis permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Selanjutnya dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk permasalahan atau prediksi.

Obyek penelitian ini adalah para tenaga penjualan pada PT. Bank Mandiri (Persero) se- Jawa Tengah.

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga-tenaga penjualan yang terdiri dari tenaga **Marketing Officer di Kanwil, Customer Service Officer** dan **Customer Service Representative di Cabang-cabang** dan Kantor Kas PT. Bank Mandiri (Persero) dibawah Kanwil Jawa Tengah.

Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Data ini berupa share Bank Mandiri, data jumlah tenaga penjualan pada Bank mandiri se-Jawa Tengah.

Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan PT. Bank Mandiri se-Jawa Tengah yang berjumlah 220 orang (Sumber: Bank Mandiri Kanwil Jateng & DIY).

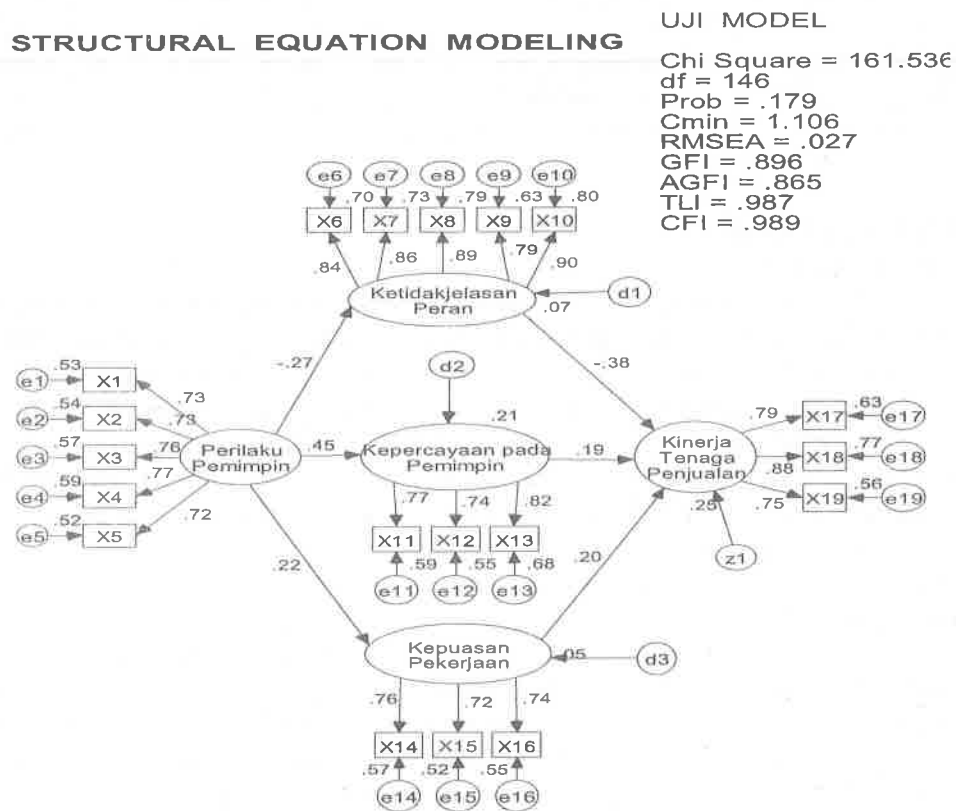
Pemilihan responden dalam penelitian ini menggunakan cara **sensus**, yaitu seluruh populasi yang ada dijadikan responden penelitian. Hal ini didasarkan bahwa hasil penelitian yang memakai responden seluruh populasi akan diperoleh hasil yang lebih nyata dibanding menggunakan sampel.

Data dikumpulkan menggunakan metode angket dan wawancara langsung, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden. Angket dimaksud digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN
Analisis Structural Equation Modelling

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,179 atau diatas 0.05. Secara keseluruhan nilai indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, dan oleh karena itu model dapat diterima.

Gambar 1
Hasil Pengujian Structural Equation Modeling



Tabel 2
Goodness of Fit Indexes untuk Full Model

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil; χ^2 dengan df :146 = 175,198	161,536	Baik
Probability	≥ 0.050	0,179	Baik
GFI	≥ 0.90	0,896	Marjinal
AGFI	≥ 0.90	0,865	Marjinal
TLI	≥ 0.95	0,987	Baik
CFI	≥ 0.95	0,989	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,106	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,027	Baik

Sumber: Hasil Analisis

Tabel 3
Regression Weights untuk Full Model

Regression Weights			Est	Std. Est	S.E.	C.R.	P
Ketdkjlsn_Peran	<--	Perilaku_Pem	-0.405	-0.265	0.145	-2.799	0.005
Kepercayaan pd_Pem	<--	Perilaku_Pem	0.662	0.453	0.151	4.387	0.000
Kepuasan_Pek	<--	Perilaku_Pem	0.239	0.220	0.113	2.120	0.034
Kinerja_Tng_P	<--	Ketdkjelasan_Prn	-0.339	-0.378	0.082	-4.158	0.000
Kinerja_Tng_P	<--	Kepercayaan pd_Pem	0.176	0.187	0.086	2.031	0.042
Kinerja_Tng_P	<--	Kepuasan_Pkerjaan	0.255	0.202	0.120	2.129	0.033

Sumber: Hasil Analisis

Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah semakin baik perilaku pemimpin maka akan semakin hilang ketidakjelasan peran. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel perilaku pemimpin dengan variabel ketidakjelasan peran seperti terlihat pada Tabel 4.7 adalah sebesar -2.799 dengan nilai P sebesar 0.005. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah semakin baik perilaku pemimpin maka akan semakin tinggi kepercayaan kepada pemimpin. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel perilaku pemimpin dengan variabel kepercayaan kepada pemimpin adalah sebesar 4.387 dengan nilai P sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah semakin baik perilaku pemimpin maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel perilaku pemimpin dengan variabel kepuasan kerja seperti terlihat pada Tabel 4.7 adalah sebesar 2.120 dengan nilai P sebesar 0.034. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV pada penelitian ini adalah semakin hilang ketidakjelasan peran maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan/*salesperson*. Dari pengolahan data diketahui bahwa hubungan antara variabel ketidakjelasan peran dengan variabel kinerja tenaga penjualan/*salesperson* seperti terlihat pada Tabel 4.7 mempunyai nilai CR sebesar -4.158 atau diatas 2.00 dengan nilai P sebesar 0.000 atau dibawah 0.05. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis IV penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis V

Hipotesis V penelitian ini adalah semakin tinggi kepercayaan kepada pemimpin maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan/*salesperson*. Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh variabel kepercayaan kepada pemimpin terhadap variabel kinerja tenaga penjualan/*salesperson* adalah sebesar 2.031 dengan nilai P sebesar 0.042. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian hipotesis V ini dapat diterima.

Uji Hipotesis VI

Hipotesis VI pada penelitian ini adalah semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan/*salesperson*. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja tenaga penjualan seperti terlihat pada Tabel 4.7 adalah sebesar 2.129 dengan nilai P sebesar 0.033. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Jadi dapat dikatakan bahwa hipotesis VI penelitian ini dapat diterima.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan Atas Hipotesis

a. Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Semakin baik Perilaku pemimpin maka akan semakin hilang ketidakjelasan peran.

Kesimpulan penelitian ini adalah konstruk perilaku pemimpin merujuk pada studi MacKenzie, Podsakoff, Rich (2001) yaitu memberi penghargaan, memberi sanksi, memberi contoh panutan, memberi dukungan dan berharap prestasi tinggi mampu mempengaruhi ketidakjelasan peran. Penelitian ini

berhasil mengembangkan pengukuran ketidakjelasan peran merujuk pada riset Rizzo, House dan Lirzman (1970). Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa perilaku pemimpin sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap ketidakjelasan peran sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001; Walker dkk, 1977; Kahn 1973).

Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator memberi dukungan (X4) merupakan indikator yang paling dominan dari perilaku pemimpin. Hal ini memberikan pemahaman bahwa memberi dukungan (X4) yang dilakukan oleh pemimpin menyebabkan ketidakjelasan peran menurun.

b. Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Semakin baik Perilaku pemimpin maka akan semakin tinggi kepercayaan pada pemimpin.

Kesimpulan penelitian ini adalah konstruk perilaku pemimpin merujuk pada studi MacKenzie, Podsakoff, Rich (2001) yaitu memberi penghargaan, memberi sanksi, memberi contoh panutan, memberi dukungan dan berharap prestasi tinggi mampu mempengaruhi kepercayaan pada pemimpin. Penelitian ini berhasil mengembangkan pengukuran kepercayaan pada pemimpin merujuk pada riset Podsakoff dkk. (1990). Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa perilaku pemimpin sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001; Farh dkk.; Alexander dan Ruderman; Folger dan Konovsky dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001).

Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator memberi dukungan (X4) merupakan indikator yang paling dominan dari perilaku pemimpin. Hal ini memberikan pemahaman bahwa memberi dukungan (X4) yang dilakukan oleh pemimpin menyebabkan kepercayaan pada pemimpin meningkat.

c. Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Semakin baik Perilaku pemimpin maka akan semakin tinggi kepuasan pekerjaan.

Kesimpulan penelitian ini adalah konstruk perilaku pemimpin merujuk pada studi MacKenzie, Podsakoff, Rich (2001) yaitu memberi penghargaan, memberi sanksi, memberi contoh panutan, memberi dukungan dan berharap prestasi tinggi mampu mempengaruhi kepuasan pekerjaan. Penelitian ini berhasil mengembangkan pengukuran kepuasan pekerjaan merujuk pada riset Shoemaker (1999). Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa perilaku pemimpin sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan

pekerjaan sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Shoemaker 1999; Podsakoff dkk. 1990; MacKenzie, Podsakoff dan Rich 2001; Jaworski dan Kohli 1991; Teas dan Horrell 1981).

Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator memberi dukungan (X4) merupakan indikator yang paling dominan dari perilaku pemimpin. Hal ini memberikan pemahaman bahwa memberi dukungan (X4) yang dilakukan oleh pemimpin menyebabkan kepuasan pekerjaan meningkat.

d. Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Semakin hilang ketidakjelasan peran maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Kesimpulan penelitian ini adalah konstruk ketidakjelasan peran merujuk pada studi Rizzo, House dan Lirzman (1970) yaitu ketidakjelasan tujuan, ketidaktepatan jadwal kerja, ketidakjelasan kewajiban dan tanggung jawab, ketidakjelasan batas wewenang, dan tidak memahami diskripsi pekerjaan secara signifikan mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini berhasil mengembangkan pengukuran kinerja tenaga penjualan merujuk pada riset MacKenzie dkk. (1993). Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (MacKenzie, Podsakoff dan Rich 2001; Brown dan Peterson 1993).

Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator tidak memahami diskripsi pekerjaan (X10) merupakan indikator yang paling dominan dari ketidakjelasan peran. Hal ini memberikan pemahaman bahwa memahami diskripsi pekerjaan (X10) yang dilakukan oleh tenaga penjualan menyebabkan kinerja mereka meningkat.

e. Kesimpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 : Semakin tinggi kepercayaan pada pemimpin maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Kesimpulan penelitian ini adalah konstruk kepercayaan pada pemimpin merujuk pada studi Podsakoff dkk. (1990) yaitu percaya pimpinan berlaku adil, percaya pimpinan tidak mengeksploitasi dan percaya integritas pemimpin secara signifikan mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini berhasil mengembangkan pengukuran kinerja tenaga penjualan merujuk pada riset MacKenzie dkk. (1993). Hasil pengujian terhadap hipotesis 5 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Bryman 1992; Rich, 1997; MacKenzie, Podsakoff dan Rich 2001).

Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator percaya integritas pimpinan (X13) merupakan indikator yang paling dominan dari kepercayaan pada pemimpin. Hal ini memberikan pemahaman bahwa percaya integritas pimpinan (X13) yang dimiliki oleh tenaga penjualan menyebabkan kinerja mereka meningkat.

f. Kesimpulan Hipotesis 6

Hipotesis 6 : Semakin tinggi kepuasan pekerjaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

Kesimpulan penelitian ini adalah konstruk kepuasan pekerjaan merujuk pada studi Bagozzi (1980) yaitu kesenangan pada pekerjaan, kesenangan pada pemimpin dan kebanggaan pada tempat kerja secara signifikan mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini berhasil mengembangkan pengukuran kinerja tenaga penjualan merujuk pada riset dkk. (1993). Hasil pengujian terhadap hipotesis 6 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa kepuasan pekerjaan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne 1998; Organ dan Ryan 1995).

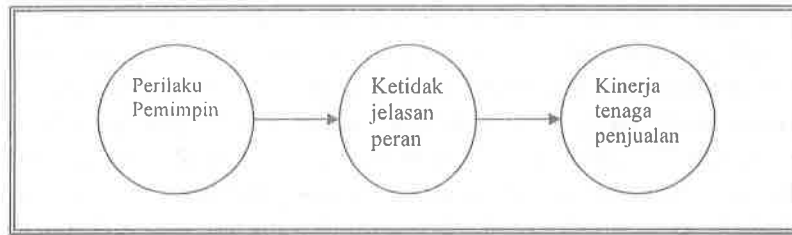
Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator kesenangan pada pekerjaan (X14) merupakan indikator yang paling dominan dari kepuasan pekerjaan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa kesenangan pada pekerjaan (X14) yang dilakukan oleh tenaga penjualan menyebabkan kinerja mereka meningkat.

Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "Bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kinerja tenaga penjualan melalui variabel-variabel ketidakjelasan peran, kepercayaan terhadap pemimpin dan kepuasan pekerjaan". Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab soal tersebut yang secara singkat menghasilkan tiga proses dasar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan antara lain, yaitu:

Yang pertama adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan perlu meningkatkan peran kepemimpinan melalui kepercayaan terhadap peran pemimpin.

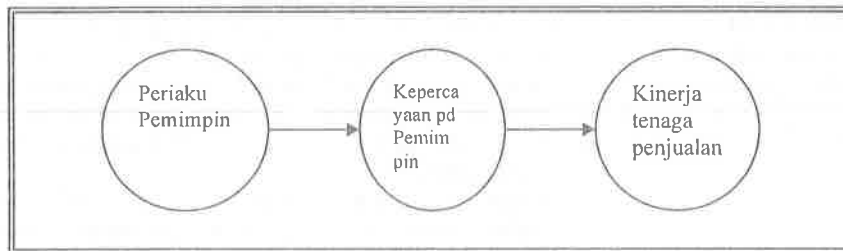
Gambar 2
Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 1



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2007

Hal kedua yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui kepercayaan pada pimpinan.

Gambar 3
Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan – Proses 2



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2007

Hal yang ketiga perusahaan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui pengaruh perilaku pemimpin terhadap peningkatan kepuasan pekerjaan.

Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kinerja tenaga penjualan dibangun dari pengaruh pemimpin melalui ketidakjelasan peran, kepercayaan terhadap pemimpin dan kepuasan pekerjaan. Faktor terbesar yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah kepercayaan terhadap pemimpin. Suatu kepercayaan terhadap pemimpin yang tertanam dan tumbuh dengan baik dapat dilihat dari baiknya kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu penekanan peran pemimpin terhadap peningkatan kepercayaan terhadap pemimpin. Demikian halnya dengan kepuasan pekerjaan dapat menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja tenaga penjualan. Pada sisi lain ketidakjelasan peran muncul sebagai faktor mempengaruhi penurunan kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu keberadaannya perlu ditekan atau dihidari sedapat mungkin dalam peningkatan kinerja tenaga penjualan. Pada bagian ini peran pemimpin berfungsi mengurangi ketidakjelasan peran seorang tenaga penjualan.

Dari hasil penelitian ini nampak bahwa peran pemimpin memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui penurunan ketidakjelasan peran, peningkatan kepercayaan terhadap pemimpin dan peningkatan kepuasan pekerjaan. Ini berarti peningkatan kepercayaan

terhadap pemimpin dapat meningkatkan tingkat kinerja tenaga penjualan. Hasil lain menunjukkan semakin tinggi ketidakjelasan peran maka semakin rendah kinerja tenaga penjualan. ini berarti ketidakjelasan peran akan menurun bersama dengan meningkatnya kinerja tenaga penjualan, maka yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan peran pemimpin

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model (SEM)* dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan agar kinerja penjualan dapat meningkat paling sedikit dapat diwujudkan sedikitnya melalui 3 (tiga) proses dasar. Tabel berikut akan menguraikan implikasi kebijakan dari hasil penelitian ini.

Tabel 4
Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian	Implikasi Kebijakan
Semakin baik Perilaku pemimpin maka akan semakin hilang ketidakjelasan peran	Bentuk kongkretnya adalah dengan cara <ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan harus menghindari penggunaan ancaman sebagai kontrol aktivitas penjualan - Perusahaan meletakkan kebijakan kerjasama atas dasar saling menguntungkan misalnya beban target yang berat tanpa diimbangi dengan kemampuan penjualan yang memadai - Menghindari pemberian instruksi yang bersifat lisan terlebih menyangkut aktivitas penjualan, karena dikhawatirkan menimbulkan interpretasi yang tidak baik.
Semakin baik Perilaku pemimpin maka akan semakin tinggi kepercayaan pada pimpinan.	Bentuk kongkret yang mungkin dilakukan dalam hal ini adalah bahwa <ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin perlu untuk mengadakan pertemuan berkala dengan para tenaga penjualan untuk mengetahui hambatan dan keberhasilan dalam aktivitas penjualan tenaga penjualan.
	<ul style="list-style-type: none"> - Menambah frekuensi komunikasi secara aktif dan berkala sebagai media pertukaran informasi antara pemimpin dengan para tenaga penjualan. - Pemimpin mampu memberikan sebuah keputusan yang adil dalam menyikapi setiap persoalan, misalnya kesalahan seorang tenaga penjualan tidak bisa dilimpahkan secara mutlak kepada tenaga penjualannya
Semakin baik Perilaku pemimpin maka akan semakin tinggi kepuasan pekerjaan.	Bentuk kongkretnya adalah dengan cara <ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan dalam menjalin kerjasama hendaknya bersifat saling menguntungkan baik dari sisi perusahaan dan sisi tenaga penjualan, misalnya pola insentif yang adil. - Perusahaan perlu menekankan pada efisiensi dalam aktivitas penjualan tenaga penjualan - Mengembangkan koordinasi dalam penyusunan kerjasama yang memiliki sinergi yang kuat dari sisi pemimpin dan sisi tenaga penjualan

Hasil penelitian	Implikasi Kebijakan
Semakin hilang ketidakjelasan peran maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.	Bentuk kongkretnya adalah dengan cara <ul style="list-style-type: none"> - "Karakteristik tenaga penjualan dan persepsi terhadap peran" dapat dibangun melalui pemberian penghargaan atas keberhasilan, dan sebaliknya hukuman apabila prestasinya menurun. Perusahaan perlu menekankan pada mengembangkan standar hasil dan aktivitas yang tertulis secara rinci baik itu Ketidak jelasan tujuan, Ketidak tepatan jadwal kerja, Ketidak jelasan kewajiban & tanggung jawab, Ketidak jelasan batas kewenangan, Tidak memahami diskripsi pekerjaan, - Pemimpin harus menjadi sosok panutan hal ini dapat dikembangkan melalui pengembangan sikap mental yang terpuji, misal kedisiplinan dan rasa tanggungjawab dalam tugas.
Semakin tinggi kepercayaan pada pemimpin maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Bentuk kongkretnya adalah dengan cara <ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas tenaga penjualan perlu didukung birokrasi yang terjadi antara pemimpin dengan para tenaga penjualan lebih menitik beratkan pada hal-hal yang mendukung kerjasama, misalnya pola <i>co-worker</i> perlu diangkat dengan memadukan senioritas dengan pemula. - 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 lebih tinggi yang reliabel dan dapat dipercaya
Semakin tinggi kepuasan pekerjaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Bentuk kongkretnya adalah dengan cara <ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan meletakkan kebijakan kepuasan kerja dan komitmen memotivasi tenaga penjualan untuk menghasilkan kinerja, misalnya pemberian fasilitas transportasi kepada tenaga penjualan - Mengembangkan alat kontrol reward (insentif) secara lebih agresif

KETERBATASAN PENELITIAN

Beberapa keterbatasan penelitian yang didapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada kasus lain di luar obyek penelitian yaitu PT. Bank Mandiri (Persero) se- Jawa Tengah.
2. Variabel ketidakjelasan peran, kepercayaan pada pemimpin dan kepuasan pekerjaan secara bersama-sama hanya mempengaruhi kinerja tenaga penjualan sebesar 0,77 atau 77% (kurang optimal) sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel Penelitian dengan memasukkan variabel lain seperti Kepemimpinan dapat mengarahkan seseorang untuk mencapai level yang tertinggi seperti pada penelitian

Kouzer dan Posner (1987) dalam Shoemaker (1999,p.2) mengembangkan konsep kepemimpinan yang diidentifikasi sebagai pola acuan membangun kinerja seorang pemimpin yang baik. Kemudian mengembangkan lima (5) aplikasi yang dapat dipergunakan bagi pengembangan kepemimpinan, yaitu :

- a. *Challenging the process* ; pengembangan dalam pemecahan persoalan dan mencari peluang yang ada.
 - b. *Inspiring a Share Vision* : mengembangkan komunikasi untuk menyamakan vision kedepan
 - c. *Enabling Other to Act* : mampu mempererat kerja sama dan kolaborasi didalam organisasi, sehingga memperkuat kemampuan yang ada.
 - d. *Modeling the Way* : mengembangkan perencanaan aplikasi kemudian mengaplikasikan secara konsisten atas apa yang telah menjadi ketentuan dan yang utama mampu memimpin bawahannya menuju kesuksesan.
 - e. *Encouraging the Heart* : mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk mendukung, menjaga dan komunikasi yang baik, dimana menghubungkan antara kinerja dengan balas jasa.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian lain baik pada tenaga penjualan industri manufaktur, maupun pada industri jasa dengan tetap pada skema topik pengelolaan tenaga penjualan dengan tujuan meningkatkan kinerja tenaga penjualannya.

DAFTAR REFERENSI

- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson, 1993, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX (February 1993), pp. 63-77
- , 1994, "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April 1994), pp. 70-80
- Cooper, Donald R. C., William Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Ferdinand, Augusty, 2000, *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- , 2002, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*", Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Jaworski Bernard J. and Ajay K. Kohli, 1991, "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of marketing Research*, Vol. XXVIII (May 1991), 190-201
- Kohli, Ajay K., 1985, "Some Unexpslored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Aself Esteem, Job Satisfraction, and Motivation", *Journal of Marketing Research*, (November 1985), pp. 424-433

- , 1989, "Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople", *Journal of marketing*, Vol. 53 (October 1989), 40-50
- and Bernard J. Jaworski, 1994, "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October 1994), pp. 82-94.
- Mackenzie, et. al., 1993, "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January 1993), pp. 70-80.
- , 1998, "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance", *Journal of marketing*, Vol. 62 (July 1998), 87-98.
- , 2001, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 29, No.2, pp. 115-134.
- Menguc, Bulent, 2000, "An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations: A Turkish Case", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XX, Number 4 (Fall 2000), pp. 205-214
- Organ, Dennis W., 1988, "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis", *Journal of Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 547-557.
- , 1995, "A Meta-analytic Review Of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, pp. 775-794.
- Perry, et. al., 1999, "Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcome", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XIX, Number 3 (Summer 1999), pp. 35-51
- Podsakoff, Philip M. and Scott B. Mackenzie, 1994, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI (August 1994), pp. 351-363.
- Rich, Gregory A., 1997, "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23, No. 4, pp. 319-328.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1991, "*Metode Penelitian Survei*", Edisi Revisi, Penerbit LP3ES, Jakarta
- Sugiyono, 1999, "*Metode Penelitian Bisnis*", Penerbit Alfabeta, Bandung
- Shoemaker, Mary E., 1999, "Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XIX, Number 4 (Fall, 1999), pp. 1-19.
- Teas, et. al., 1979, "A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity", *Journal of Marketing Research*, August 1979, pp. 355-366.
- Umar, Husein, 1999, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Rajawali Press, Jakarta