

STUDI MENGENAI PERILAKU MANAJER PENJUALAN DAN PERFORMA PENJUALAN

Studi Empiris Distributor Pabrik Air Minum Kemasan
di Jateng dan DIY

Oleh
Ir. Martono, MM

Abstraksi

Keterlibatan manajer penjualan sebagai pemimpin yang proaktif, kredibel dan efektif merupakan hal penting untuk mewujudkan sinergi di organisasi pemasaran. Perilaku manajer penjualan yang baik dan diterima oleh para tenaga penjualan berimplikasi positif pada performa tenaga penjualan, hal tersebut sesuai harapan para tenaga penjualan melalui peran perilaku manajer dalam mewujudkan kepercayaan pada manajer, motivasi tenaga penjualan, kepuasan kerja dan performa tenaga penjualan. Penelitian dilaksanakan pada 8 perusahaan distributor pabrik air minum kemasan di wilayah pemasaran Jawa Tengah & DIY dengan tujuan menganalisis pengaruh perilaku manajer kaitannya dengan beberapa konstruk seperti kepercayaan tenaga penjualan pada manajer, motivasi tenaga penjualan dan kepuasan kerja tenaga penjualan apakah mampu mempengaruhi performa tenaga penjualan. Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 118 tenaga penjualan dengan permodelan dan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) dan AMOS 4.01 yang digunakan untuk menguji 6 hipotesis yang dikembangkan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa 6 hipotesis tersebut diterima.

Kata kunci: Perilaku Manajer Penjualan, Kepercayaan pada Manager, Motivasi Tenaga Penjualan, Kepuasan Kerja, Performa Tenaga Penjualan

Rich (1997) yang telah melakukan penelitian pada sejumlah perusahaan di Amerika Serikat dengan sampel tenaga penjualan yang rata-rata mempunyai hubungan dekat dengan manajer penjualan mereka, menyimpulkan bahwa masih ada perbedaan persepsi di antara para tenaga penjualan terhadap peran perilaku manajer dalam mewujudkan performa penjualan. Kesimpulan yang didapat bahwa peran perilaku manajer secara langsung

mempunyai pengaruh yang sangat kecil pada performa, pengaruh yang kuat dari kepercayaan tenaga penjualan pada manajer serta secara tak langsung lemah pada kepuasan kerja tenaga penjualan dan performa tenaga penjualan. Fenomena tersebut menimbulkan dugaan akan belum optimalnya peran perilaku manajer penjualan mereka pada masing-masing tenaga penjualan. Hal tersebut sebagai akibat adanya beda dan ketidakadilan perlakuan, ketidaklancaran komunikasi serta konsistensi perilaku manajer yang cenderung berubah. Dengan demikian persepsi peran perilaku manajer penjualan pada performa tenaga penjualan masih variatif sehingga kurang optimal, padahal

Penulis bekerja sebagai insinyur di perusahaan galangan kapal, menyelesaikan pendidikan magister manajemen dengan konsentrasi manajemen pemasaran di Undip. Semarang. 2004

perilaku manajer masih diyakini sebagai *stimulant* ataupun *predictor* pada variabel-variabel yang relevan dalam pencapaian performa tenaga penjualan, sehingga menjadi penting untuk diidentifikasi dan dikaji efektivitasnya. Para manajer pemasaran memainkan peran yang penting dalam pembentukan tingkah laku dan sikap bekerja para tenaga penjualnya.

Para akademisi dibidang manajemen pemasaran telah menyajikan fakta-fakta tentang studi kepemimpinan, utamanya berfokus pada studi-studi peran perilaku manajer pemasaran yang berpengaruh signifikan terhadap orientasi pembelajaran dan performa. Para tenaga penjualan melakukan orientasi pembelajaran pada *supervisor*, dimana tenaga penjualan mempunyai keinginan / motivasi yang kuat untuk usaha perbaikan keahlian penjualan dan orientasi performa yang memfokuskan pada ganjaran ekstrinsik yang bisa membentuk cita-cita tenaga penjualan dalam meraih sukses (Kohli, Shervani dan Challagalla 1998, hal. 263-264).

Menurut Organ (1977) dalam Ostroff (1992, hal 971) adanya hubungan yang bersifat kausal antara kepuasan kerja, sikap kerja dan performa yang masih diperdebatkan pada tingkat individu tetapi dapat diterapkan pada tingkat organisasi. Kepuasan kerja dan sikap kerja sebagai prediktor performa organisasi, dan bahwa meningkatnya kepuasan kerja dan kesejahteraan diposisikan sebagai hal yang utama dalam peningkatan kinerja. Dengan demikian usaha kajian pada tingkat individu / tenaga penjualan masih dianjurkan pada penelitian mendatang, agar signifikansi dan konsistensi pengaruh kepuasan kerja, sikap kerja terhadap performa penjualan dapat diketahui.

Keberhasilan para manajer pemasaran melalui kerja, langkah demi langkah dengan menerapkan model-model

peran perilaku untuk para tenaga penjualan mestinya menunjukkan generalisasi hasil yang optimal, tetapi dari para periset manajemen pemasaran masih mempunyai pendapat yang berbeda terhadap pengaruh peran perilaku manajer ini.

Peran perilaku manajer penjualan yang sudah diteliti oleh Rich (1997), belum menunjukkan konsistensi pengaruh terhadap kinerja penjualan. Padahal dari uraian para periset telah diduga kuat bahwa perilaku manajer penjualan mempengaruhi tingkat kepercayaan pada manajer, tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja bawahan yang pada akhirnya akan berdampak positif pada performa penjualan.

Penelitian yang mempunyai cakupan lebih luas atau menyeluruh tentang model perilaku manajer penjualan sangat dianjurkan, dimana masih merupakan *further research* dan perlu dikaji lebih lanjut baik melalui penambahan dimensi maupun pengembangan konstruk yang relevan (Rich, 1997, hal. 326).

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji apakah variabel perilaku manajer penjualan berpengaruh terhadap kepercayaan tenaga penjualan pada manajer dan motivasi tenaga penjualan, kepercayaan tenaga penjualan pada manajer berpengaruh terhadap kepuasan kerja tenaga penjualan, motivasi tenaga penjualan, kepercayaan tenaga penjualan pada manajer dan kepuasan kerja tenaga penjualan berpengaruh terhadap performa tenaga penjualan.

Belum optimalnya pengaruh perilaku manajer pada performa tenaga penjualan menunjukkan ketidakefektifan fungsi manajer dalam usaha meningkatkan kinerja penjualan (Rich, 1997) merupakan masalah yang dikembangkan dalam

penelitian ini. Untuk mengatasi hal tersebut, model peran perilaku manajer harus mampu mewujudkan implikasi optimal pada beberapa variabel yang mempunyai kaitan erat dalam mewujudkan performa tenaga penjualan. Sesuai hasil penelitian para pakar variabel-variabel yang masih diyakini kuat mempengaruhi performa tenaga penjualan yaitu : kepercayaan tenaga penjualan pada manajer, kepuasan kerja tenaga penjualan dan motivasi tenaga penjualan. Apabila peran perilaku manajer yang diharapkan tenaga penjualan mampu memberikan rasa percaya, motivasi dan kepuasan kerja bisa diprediksikan bahwa pengaruh perilaku manajer pada performa tenaga penjualan semakin optimal dan efektif fungsi manajer tersebut.

Kepercayaan pada Manajer Penjualan (Trust in Manager)

Kepercayaan terhadap manajer dalam konteks penelitian ini didefinisikan sebagai besarnya kepercayaan / keyakinan tenaga penjualan kepada manajernya atas segala peran, dedikasi dan perhatiannya dalam memperjuangkan kemajuan tenaga penjualan dalam segala hal.

Dewasa ini seseorang yang mempunyai kepercayaan kepada orang lain lebih memfokuskan pada bagaimana orang yang dipercaya tersebut dalam : membuat keputusan-keputusan, berperilaku yang senantiasa berpengaruh padanya, apakah mempertimbangkan sisi-sisi kepentingan, kesejahteraan dan keselamatan.

Kepercayaan didefinisikan sebagai satu sikap yang mengizinkan seseorang berbuat atas namanya sendiri, hal ini dimungkinkan hilangnya ketergantungan sebagai akibat dari perilaku spesifik dari

orang lain (Matthews dan Shimoff 1979 dalam Lagace 1991, hal. 50).

Boss (1978) dalam Lagace (1991), hal. 55, telah melakukan studi tentang kepercayaan dan segala sesuatu yang berhubungan dengan kepemimpinan, pemecahan masalah dengan memberikan kesan, bahwa kepercayaan antara pimpinan dan bawahan merupakan sesuatu yang tak terpisahkan dengan perilaku pimpinan itu sendiri. Jika kepercayaan telah diberikan pada seseorang dan tidak mungkin untuk dikurangi atau dihilangkan, ini berarti seseorang yang menerima kepercayaan tersebut dipersepsikan mempunyai peran yang positif.

Perilaku Manajer Penjualan (Sales Manager Behavior)

Perilaku manajer diartikan sebagai tindakan untuk menyesuaikan tuntutan keadaan dimana manajer tersebut berada dalam suatu sistem organisasi pemasaran. Tanpa ada kesadaran individu yang kuat, untuk merubah perilaku yang tidak baik akan berdampak kontra produktif pada lingkungan dimana individu tersebut berada. Kondisi seperti ini cukup beralasan apabila individu tersebut sebagai manajer penjualan, akan berpengaruh serius apabila perilakunya tidak diterima atau direspon secara positif oleh para anggota tenaga penjualan, sehingga kinerjanya di bagian pemasaran dapat menurun.

Ada beberapa unsur penting yang termasuk dalam perilaku seperti yang sudah diutarakan oleh Robbins (1996) yaitu kepemimpinan (*leadership*), komunikasi (*communication*) dan keadilan (*fairness*).

Kepemimpinan mencakup suatu proses pengaruh dari seorang pemimpin terhadap para pengikutnya dalam mencapai suatu tujuan.

Jadi definisi kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Tyagi (1985) dalam Lagace (1991), hal. 50, telah melakukan studi mengenai perilaku kepemimpinan para manajer penjualan dan telah menemukan satu konstruk yang mempengaruhi motivasi kerja dan produktivitas pada kepercayaan pemimpin.

Bryman (1992) dalam Mackenzie, Podsakoff dan Rich (2001) hal. 116 menyatakan bahwa perilaku-perilaku kepemimpinan digolongkan menjadi dua yakni bersifat transaksional (*Transactional Leadership Behaviors*) dan transformasional (*Transformational Leadership Behaviors*). Dimana perilaku kepemimpinan yang bersifat transaksional yang bertolak pada dua hal yaitu *punishment* (hukuman) dan *reward* (penghargaan), sedangkan kepemimpinan yang bersifat transformasional berorientasi pada kejelian dalam memandang masa depan, dimana pemimpin terlibat dalam pembentukan nilai-nilai, tujuan-tujuan, aspirasi, sikap dan percaya kesuksesan pada tujuan bersama.

House & Shamir (1993), berpendapat bahwa seorang pemimpin harus bisa menimbulkan suatu kesan kepada bawahannya melalui sifat-sifat kepercayaan, perilaku yang baik dan mempunyai legitimasi untuk dikembangkan, yaitu memimpin melalui keteladanan yang konsisten dalam mencapai sasaran organisasi.

Manajer penjualan yang sukses adalah pemimpin yang bisa meyakinkan bawahannya untuk mengorbankan tujuan pribadi demi tujuan kelompok / tim. Oleh karena

itu manajer penjualan harus menyadari model kepemimpinannya sehingga sesuai dan diterima oleh para tenaga penjualan, sehingga akan berdampak positif terhadap kepercayaan pada manajernya dan dengan adanya sinergi semakin mudah dalam pencapaian target penjualan.

Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi harus dibina secara lebih baik dan efektif untuk mentransfer makna yang terkandung pada strategi dan kontrak yang semua itu harus dipahami oleh seluruh bawahannya. Bagaimanapun hebatnya suatu gagasan tidak akan berguna sebelum diteruskan dan dipahami orang lain, sehingga perlu wahana yang cocok untuk penyampaiannya bisa secara formal maupun informal. Dengan suatu prinsip bahwa persepsi bawahan / *sales force* sesuai dengan apa yang diharapkan oleh atasan / *sales manager*.

Robbins (1996), Jilid II, hal.5, komunikasi mempunyai 4 (empat) fungsi utama yaitu pengendalian (kontrak, pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan informasi.

Busch (1980) dalam Rosemary R. Lagace (1991), hal.50, berkeyakinan bahwa rasa saling percaya antara manajer dengan para tenaga penjualan adalah sangat penting untuk dikembangkan menjadi komunikasi terbuka antar kedua belah pihak.

Komunikasi berfungsi sebagai kendali terhadap perilaku bawahannya, sehingga patuh terhadap atasan yang mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal. Mengkomunikasikan adanya keluhan atau bentuk *feedback* lainnya dari bawahan terhadap tugas-tugas yang diberikan, adanya pengaruh kebijakan dan lain-lain.

Keadilan yang diberikan manajer penjualan kepada tenaga penjualan me-

nyangkut kebijakan yang bersifat otonomi, rasa keadilan yang diberikan dapat dirasakan bawahan tanpa terpengaruh adanya "pilih kasih / diskriminasi" yang menyangkut berbagai hal, termasuk usulan gaji, kompensasi, promosi, tindakan administratif, tempat dan fasilitas kerja, tanggung jawab dan kebebasan ruang gerak dalam menjalankan tugas.

Ketidakadilan terjadi ketika individu merasakan bahwa perbandingan yang dihasilkannya dengan masukan / *input* tidak sepadan bila hal tersebut dibandingkan dengan referensi orang lain, misalnya dengan seorang koleganya sendiri (Adams 1965 dalam Dubinsky dkk. 1993, hal. 5).

Tuntutan terhadap diberlakukannya keadilan tanpa memandang siapa tetapi apa yang telah diperbuat untuk perusahaan dengan mempertimbangkan secara proporsional merupakan hal yang didambakan oleh setiap tenaga penjualan. Dari uraian di atas dapat ditarik suatu hubungan yang logis bahwa adanya kaitan yang erat antara peran perilaku manajer penjualan akan dapat mempengaruhi tingkat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer tersebut, oleh karena itu hipotesis 1 yang diajukan adalah :

H1: Semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan.

Motivasi Tenaga Penjualan (Sales Force Motivation)

Motivasi adalah suatu dorongan untuk memulai gerakan, yang membuat psikologis / kecenderungan dari individu dengan menghormati pilihan-pilihan keterlibatan pimpinan, intensitas dan ketekunan perilaku (Ilgen & Klein 1988, Naylor, Pritchard & Ilgen 1980 dalam Brown & Peterson 1994, hal. 71). Dari

pernyataan tersebut motivasi bawahan semakin menguat manakala intensitas dan kualitas perilaku pemimpin sesuai dengan harapan bawahan, sehingga peran perilaku pimpinan dinyatakan efektif.

Tingginya motivasi cenderung menitik beratkan pada pencapaian tugas, menjadi independen serta menentukan sendiri dalam perilaku kerjanya (Spence dan Helmreich 1983 dalam Brown & Peterson 1994, hal.72), tetapi studi ini belum pernah diujikan pada kalangan tenaga penjualan. Sedangkan motivasi sebagai kemampuan bersaing adalah konstruk perbedaan individu yang berhubungan pada kenikmatan bersaing, keinginan untuk menang dan menjadi lebih baik dari yang lain.

Banyak manajer yang mempunyai pengertian salah dengan berasumsi bahwa motivasi sama dengan insentif, sehingga seringkali program insentif tidak mencapai sasaran. Mereka lupa bahwa pegawai memerlukan tugas yang menantang dan harus merasa bahwa pegawai adalah bagian penting dari seluruh proses kegiatan perusahaan. Cara manajer memberikan motivasi melalui pendelegasian efektif bisa meningkatkan efektivitas manajemen, membantu tenaga penjualan menyadari potensi dan komitmennya, serta memberikan kebebasan terkendali untuk menemukan cara-cara baru untuk meningkatkan penjualan. Manajer yang telah berhasil memotivasi bawahan dengan berbagai faktor didalamnya termasuk kisaran tanggung jawab yang luas, tantangan, dampak positif pada organisasi, pengakuan, kompensasi, hubungan baik antara

atasan dan bawahan, kebebasan berinovasi, bebas mengatur dirinya sendiri, langkah maju organisasi, kualitas organisasi dan pekerjanya guna mencapai masa depan yang lebih baik untuk organisasi dan individu merupakan bukti bahwa perilaku manajer benar-benar efektif.

Untuk menumbuhkan motivasi pada bawahan dapat ditempuh melalui berbagai cara, salah satu cara yaitu atasan memberikan kebebasan terkendali kepada bawahan untuk memilih metode kerja sesuai konsistensi keandalan yang dimiliki, situasi kerja, konsep kerja yang diyakininya agar lebih efektif dalam pencapaian performa, seperti pada kutipan berikut :

Individuals will be motivated to perform on a task or job in a manner with is consistent with the self-image with which they approach the task or job situation. That is, to extent that their self-concept concerning the job or task situation requires effective performance in order to result in "consistent" cognitions, then, to that extent, they will be motivated to engage in effective performance (Korman 1970, dalam Richard P. Bagozzi 1980, hal.67).

Dari uraian di atas adanya hubungan yang cukup jelas bahwa tumbuhnya kepercayaan pada manajer penjualan melalui peran perilaku manajer yang diterima / direspon positif oleh tenaga penjualan dapat menumbuhkan motivasi yang kuat dalam usaha untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam mewujudkan performa penjualan, oleh karena itu hipotesis 2 yang diajukan adalah :

H2: Semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan motivasi tenaga penjualan.

Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan (Sales Force Job Satisfaction)

Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan yang menyenangkan dari individu atas hasil kerjanya, baik menurut penilaian individu itu sendiri, orang lain dan yang terpenting manajer sebagai atasannya. Biasanya hasil yang dicapai minimal sama dengan apa yang diharapkan, disamping itu dari hasil kerjanya berimplikasi positif dalam upaya untuk pemenuhan kebutuhan hidup individu tersebut.

Keterlibatan pemimpin / manajer penjualan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab serta kebijakan yang mana mempunyai suatu pengaruh yang sangat besar pada kepuasan tenaga kerja, seperti evaluasi dan penilaian kinerja, promosi, peningkatan hak / kuasa, areal penugasan, pendidikan / pelatihan, memberikan spirit, bimbingan / petunjuk, kebijakan yang lebih baik dan adil serta mampu mengakomodasi adanya *feedback* dari bawahan.

Para tenaga penjualan umumnya akan lebih terpuaskan dengan pekerjaannya, bilamana mereka mendapatkan seorang manajer penjualan yang jujur, kompeten, bisa diandalkan sehingga dapat dipercaya, Rich (1997), hal. 322.

Driscoll (1978) dalam Lagace (1991), hal. 50, telah menyimpulkan dalam studinya pengaruh kepercayaan pemimpin pada kepuasan dan pengambilan keputusan, bahwa kepercayaan secara signifikan hanya dipergunakan sebagai alat penentu seluruh sikap-sikap kepuasan. Dari uraian di atas, tercapainya *job satisfaction* / kepuasan kerja tenaga penjualan

terkait dengan seberapa besar kontinuitas kepercayaan pada manajer yang diantisipasi oleh manajer penjualan dalam rangka pemenuhan variabel - variabel kebutuhan tenaga penjualan.

Integritas (ketulusan hati) dan loyalitas (kesetiaan) dalam bekerja bisa diwujudkan oleh tenaga penjualan sebagai akibat konsistensi perilaku manajer yang terjadi. Hal tersebut dimungkinkan apabila ketiga dimensi perilaku manajer penjualan yang telah disebut di atas (kepemimpinan, komunikasi dan keadilan) terealisasi melalui kepercayaan pada manajer penjualan, sehingga tenaga penjualan merasa puas atas peran perilaku atasan. Oleh karena itu hipotesis 3 yang diajukan :

H3 : Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan.

Banyak literatur bidang pemasaran yang memfokuskan kajian pada topik performa telah dihasilkan oleh para periset. Berbagai variabel dengan istilah-istilah yang berpengaruh pada performa penjualan telah diteliti, baik yang ber-pengaruh secara langsung maupun tidak langsung pada performa. Variabel-variabel yang dimaksud terdiri diantaranya : motivasi, bakat / kecerdasan tenaga penjualan, peran tekanan, kepuasan kerja, komitmen dan keterlibatan pemimpin (Churchill dkk. 1985; Comer dan Dubinsky 1985 dalam Skinner 2000, hal 37).

Dengan termotivasinya tenaga penjualan untuk mencapai target penjualan, melalui independensi operasi dalam mencari pelanggan-pelanggan baru, kebebasan berkreasi dan berinovasi melalui kecerdasannya

dalam operasi pasar dan meningkatnya etos kerja yang dimiliki.

Melalui perilaku keteladanan manajer penjualan dengan berbagai aspeknya seperti tanggung gugat terhadap performa penjualan, atensi yang baik, demokratis, pengarahan, pemberian nasehat terhadap tenaga penjualan akan membuat organisasi pemasaran menjadi *solid*, dan mempunyai akuntabilitas yang baik.

Dari uraian dan keterkaitan di atas cukup beralasan bahwa peran perilaku manajer bisa mempengaruhi performa tenaga penjualan, melalui peran variabel kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan dan motivasi tenaga penjualan, oleh karena itu hipotesis 3 yang diajukan adalah :

H3 : Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan.

Performa Tenaga Penjualan (Sales Force Performance)

Brown dan Peterson (1993) mendefinisikan *sales performance* atau performa penjualan secara umum diartikan sebagai produktivitas penjualan atau pencapaian volume / unit penjualan oleh tenaga penjualan. Performa penjualan diukur berapa jumlah volume / unit terjual yang berhasil dibukukan, yang bisa dicapai melalui pertumbuhan jumlah *outlet* / agen penjualan / pelanggan dan pertumbuhan penjualan dari masing-masing *outlet* dalam kurun waktu tertentu.

Untuk mencapai performa penjualan yang diharapkan harus memupus ganjalan yang ada menyangkut kualitas kepemimpinan, kualitas komunikasi dan penerapan keadilan antara manajer penjualan dan para tenaga penjualan.

Fenomena ini sesuai hasil studi para peneliti / pakar bahwa kualitas hubungan / *relationship* antara atasan dan bawahan mutlak harus diciptakan pada organisasi pemasaran yang *solid*.

Banyak literatur bidang pemasaran yang memfokuskan kajian pada topik performa telah dihasilkan oleh para periset. Berbagai variabel dengan istilah-istilah yang berpengaruh pada performa penjualan telah diteliti, baik yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung pada performa. Variabel-variabel terdiri diantaranya : motivasi, bakat / kecerdasan tenaga penjualan, peran tekanan, kepuasan kerja, komitmen dan keterlibatan pemimpin (Churchill dkk. 1985; Comer dan Dubinsky 1985 dalam Skinner 2000, hal 37). Sedangkan dari studi Rich (1997) menyimpulkan bahwa kepercayaan tenaga penjualan pada manajer berpengaruh positif pada performa tenaga penjualan, oleh karena itu hipotesis 4 yang diajukan adalah :

H4 : Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan.

Melalui perilaku keteladan manajer penjualan dengan berbagai aspeknya seperti tanggung gugat terhadap performa penjualan, atensi yang baik, demokratis, pengarahan, *advisory* terhadap para tenaga penjualan akan membuat organisasi pemasaran menjadi *solid*, sehingga cukup beralasan bahwa organisasi pemasaran ini menjadi jantung dari perusahaan.

Kebutuhan tenaga penjualan dari waktu ke waktu terus mengalami peningkatan, sejalan dengan itu baik standar kepuasan kerja dan motivasi kerja juga turut meningkat, hal tersebut bisa mere-

alisir pencapaian kinerja penjualan yang memadai.

Dengan termotivasi kerja tenaga penjualan untuk mencapai target penjualan, melalui independensi operasi dalam usaha mendapatkan pelanggan-pelanggan baru, kebebasan berkreasi melalui kecerdasannya dalam operasi pasar dan meningkatnya etos kerja yang dimiliki, adanya kaitan yang kuat seperti ini maka hipotesis 5 yang diajukan adalah :

H5 : Semakin kuat motivasi tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan.

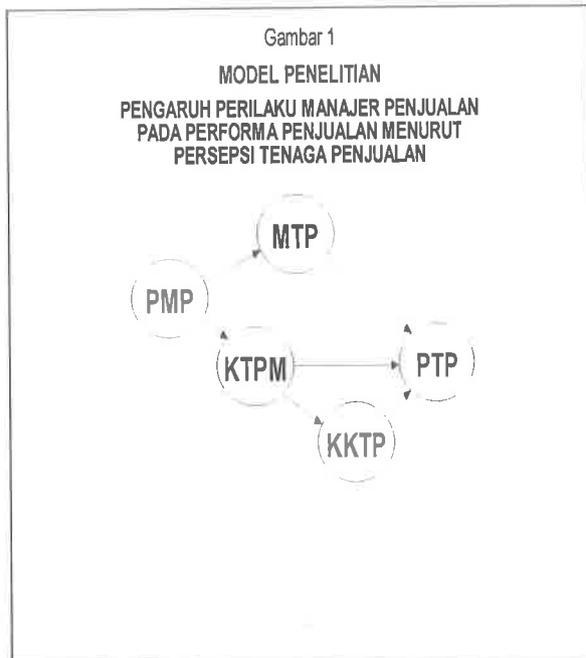
Kepuasan kerja tenaga penjualan tercapai bila dia mampu memenuhi target penjualan, tercapainya rasa puas terhadap profesinya sendiri dan peran manajer yang memadai pada kemajuan tenaga penjualan.

Menurut hasil studi Bagozzi (1980), hal. 70, masih menunjukkan hasil yang berubah-ubah hubungan antara kepuasan kerja dengan performa, meskipun menurut individu yang berbeda hubungan ini mempunyai fungsi yang penting. Adanya hubungan antara kepuasan kerja tenaga penjualan dan performa penjualan masih kuat diduga menghasilkan hipotesis 6 berikut :

H6 : Semakin besar kepuasan kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan.

MODEL PENELITIAN

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikemukakan di depan, model penelitian yang bisa dikembangkan seperti pada gambar berikut.



Keterangan :

PMP = Perilaku Manajer Penjualan

KTPM = Kepercayaan Tenaga Penjualan pada Manajer

MTP = Motivasi Tenaga Penjualan

KKTP = Kepuasan Kerja Tenaga Penjualan

PTP = Performa Tenaga Penjualan

Dimensi Penelitian

Dimensi konstruk penelitian yang digunakan pada penelitian ini seperti terlihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1
Dimensi Konstruk

| Konstruk Penelitian | Dimensi Konstruk | Notasi |
|---------------------|----------------------------------|--------|
| PMP | ▪ Kepemimpinan | X1 |
| | ▪ Komunikasi | X2 |
| | ▪ Keadilan | X3 |
| KTPM | ▪ Integritas | X4 |
| | ▪ Loyalitas | X5 |
| | ▪ Percaya | X6 |
| MTP | ▪ Etos kerja | X7 |
| | ▪ Kreativitas & inovasi | X8 |
| | ▪ Independensi | X9 |
| KKTP | ▪ Kepuasan atas peran manajer | X10 |
| | ▪ Kepuasan atas sukses penjualan | X11 |
| | ▪ Kepuasan atas profesi | X12 |
| PTP | ▪ Volume penjualan | X13 |
| | ▪ Pertumbuhan outlet | X14 |
| | ▪ Pertumbuhan angka penjualan | X15 |

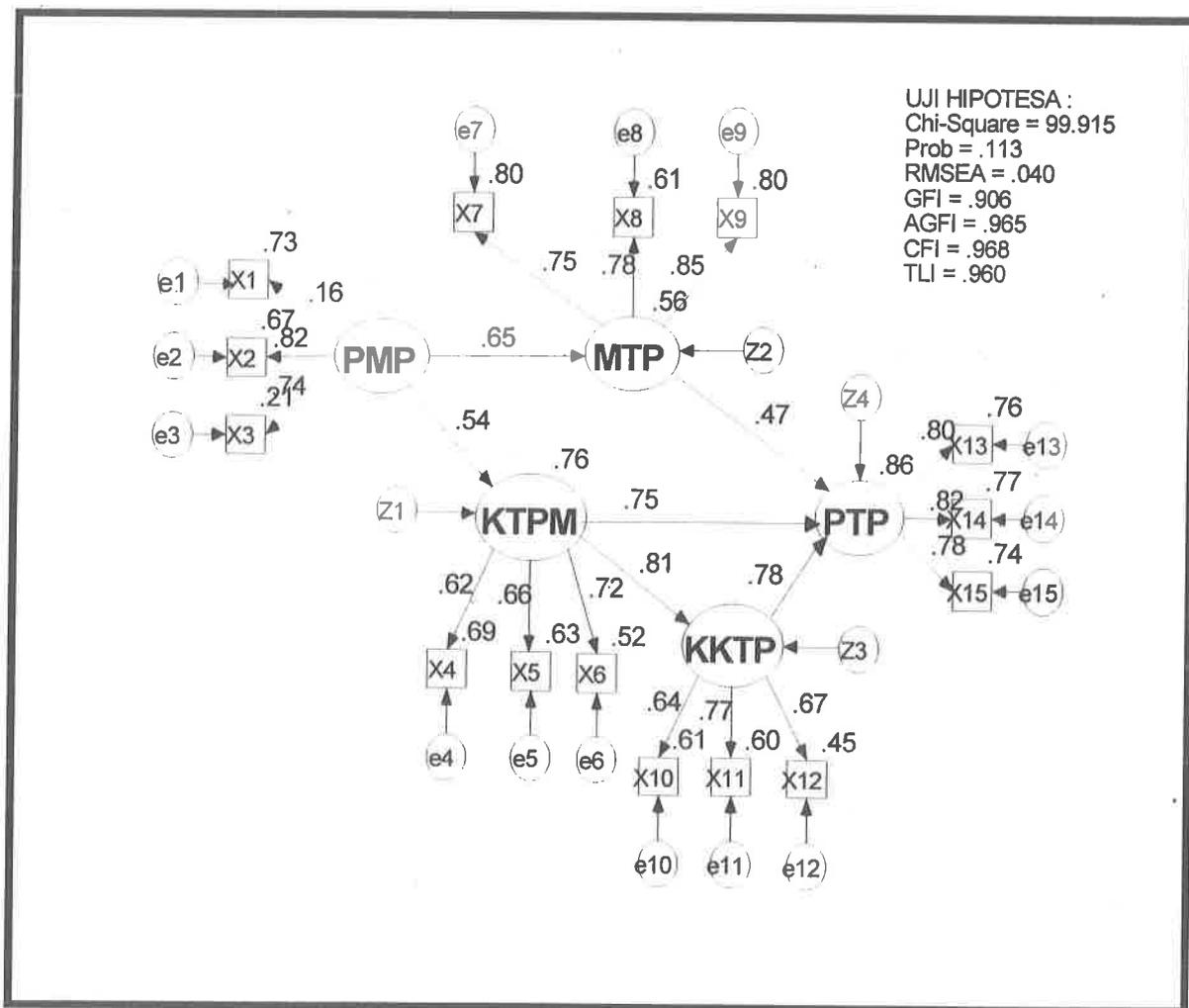
METODE PENELITIAN

Dalam rangka menguji ke 6 hipotesis secara empiris, maka perlu digunakan suatu metode penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan tetap di perusahaan distributor air minum kemasan papan atas yang beroperasi di wilayah Jawa Tengah dan DIY sejumlah 167 orang. Sedangkan sampel ditentukan sebanyak 118 orang diambil dari tenaga penjualan yang tergabung dalam perusahaan-perusahaan Ades, Aguarua, Air Sosro, Aqua, Proqua, Total, Vica dan VIT, dengan kriteria tertentu yaitu lama kerja minimal dua tahun. Metode pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuesioner pada responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling (SEM) – AMOS 4.01*.

ANALISIS DAN HASIL

Mula mula model dianalisis dengan menggunakan analisis factor konfirmatori dimana hasilnya menunjukkan bahwa model ini telah dikonfirmasi dengan baik sesuai dengan variable yang digunakan. Selanjutnya analisis kausalitas seperti yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan tehnik uji full-sem. Hasilnya hadala seperti yang disajikan dalam gambar 4 berikut ini.

Gambar 4
Pengujian Model Full-SEM



Hasil komputasi menunjukkan regression weight seperti yang disajikan pada tabel 6 berikut ini.

Tabel 6
Standardized Regression Weight
Structural Equation Model

| Regression Weights | Est. | S.E. | C.R. |
|--------------------|-------|-------|-------|
| KTPM <- PMP | 0.436 | 0.160 | 2.713 |
| KKTP <- KTPM | 0.011 | 0.005 | 2.094 |
| MTP <- PMP | 0.039 | 0.008 | 4.430 |
| PTP <- MTP | 4.167 | 1.709 | 2.438 |
| PTP <- KKTP | 0.069 | 0.015 | 4.555 |
| PTP <- KTPM | 0.115 | 0.023 | 4.967 |

Dari Tabel 6 di atas jika dilakukan pengamatan terhadap nilai C.R. yang identik dengan uji t dalam regresi memiliki nilai > 2 , hal ini mengandung makna bahwa semua variabel secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk sehingga masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan pada model tersebut dapat diterima.

Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index

Hasil analisis menunjukkan indeks indeks *goodness of fit* sebagai berikut.

Tabel 7
Evaluasi Kriteria
Goodness of Fit Index

| KRITERIA | Cut-of Value | Hasil Model | Evaluasi Model |
|-------------|--------------|-------------|----------------|
| Chi-Square | 111,24 | 99,915 | Baik |
| Probability | ≥ 0.05 | 0,113 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,965 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,906 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0,968 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,960 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,04 | Baik |

Dari hasil analisis *Structural Equation Model* pada Tabel 7, menunjukkan probabilitas sebesar 0,113. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik. Dengan demikian *Structural Equation Model* pada pengukuran model di atas menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Dari hasil analisis data di atas dapat disimpulkan bahwa model cukup baik untuk diterima menjadi pengukur dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas.

Pengujian Hipotesis

Pada tabel 6, parameter estimasi antara variabel PMP dengan KTPM menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,713 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 yang menyatakan semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan terbukti.

Parameter estimasi antara variabel PMP dengan MTP menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 4,430 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 yang menyatakan semakin baik perilaku manajer penjualan semakin meningkatkan motivasi kerja tenaga penjualan terbukti.

Parameter estimasi antara variabel KTPM dengan KKTP menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,094 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 yang menyatakan semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan

semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan terbukti.

Parameter estimasi antara variabel KTPM dengan PTP menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 4,967 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H4 yang menyatakan semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan terbukti.

Parameter estimasi antara variabel MTP dengan PTP menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 2,438 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H5 yang menyatakan semakin kuat motivasi tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan terbukti.

Parameter estimasi antara variabel KKTP dengan PTP menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 4,555 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H6 yang menyatakan semakin besar kepuasan kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan terbukti.

Dari pengujian terhadap keenam hipotesis yang diajukan pada penelitian ini maka disimpulkan bahwa hasil-hasil pengujian yang telah dilakukan sesuai justifikasi pada telaah pustaka dimana seluruhnya terbukti.

Simpulan Masalah Penelitian

Dari pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini, dalam konteks tenaga penjualan perusahaan air mineral, *semakin baik perilaku manajer penjualan akan meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan terhadap manajer mereka*. Seorang manajer penjualan harus

menimbulkan suatu kesan kepada bawahannya melalui sifat-sifat kepercayaan, perilaku yang baik dan mempunyai legitimasi untuk dikembangkan. Manajer penjualan harus bisa meyakinkan tenaga penjualan untuk mengorbankan tujuan pribadi demi kelompok atau tim. Manajer penjualan harus menyadari model kepemimpinannya sehingga sesuai dan diterima oleh tenaga penjualan yang akan berakibat pada meningkatnya kepercayaan tenaga penjualan. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa X2 yaitu dimensi komunikasi manajer penjualan ternyata mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dimensi yang lain dalam perilaku manajer penjualan yaitu sebesar 82% (gambar 4). Dengan demikian komunikasi manajer penjualan dengan tenaga penjualan baik dalam kaitan hubungan pekerjaan maupun sosial mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kepercayaan tenaga penjualan terhadap manajer penjualan.

Sedangkan apabila *semakin baik perilaku manajer penjualan akan meningkatkan motivasi tenaga penjualan*. Perilaku seorang manajer penjualan yang baik, ramah, dan komunikatif bisa berakibat tenaga penjualan menyikapinya sebagai suatu motivasi untuk dapat bekerja lebih baik. Dari hasil penelitian ternyata didapat bahwa X2 yaitu dimensi komunikasi manajer penjualan ternyata mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dimensi yang lain dalam perilaku manajer penjualan yaitu sebesar 82% (gambar 4). Dengan demikian komunikasi manajer penjualan dengan tenaga penjualan baik dalam kaitan hubungan pekerjaan maupun sosial mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap motivasi tenaga penjualan.

Apabila *semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan*

terbukti semakin meningkatkan kepuasan kerja tenaga penjualan. Pada umumnya apabila para manajer bersifat ramah, dapat dipahami, menawarkan penghargaan untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat orang lain, menunjukkan minat pribadi dan ketulusan hati maka kepuasan kerja tenaga penjualan akan meningkat. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa X6 yaitu dimensi tenaga penjualan percaya pada manajer atas perilakunya yang konsisten apa yang diperankan demi kesejahteraan dan kemajuan bersama mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan dimensi yang lain yaitu sebesar 72% (gambar 4).

Semakin kuat kepercayaan tenaga penjualan terhadap manajer, maka semakin meningkatkan performa tenaga penjualan. Performa tenaga penjualan secara umum diartikan sebagai produktivitas penjualan atau pencapaian volume penjualan dari tenaga penjualan. Adanya kualitas hubungan antara manajer penjualan dengan para tenaga penjualan yang berimplikasi pada tumbuhnya kepercayaan, dan motivasi yang dibangun di organisasi pemasaran bisa membuahkan hasil yang baik untuk perusahaan maupun *stakeholders* dalam meningkatkan performa penjualan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa X6 yaitu dimensi tenaga penjualan percaya pada manajer atas perilakunya yang konsisten apa yang diperankan demi kesejahteraan dan kemajuan bersama mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan dimensi yang lain yaitu sebesar 72% terhadap performa tenaga penjualan.

Semakin kuat motivasi kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan. Motivasi adalah suatu dorongan untuk memulai gerakan, yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Untuk menumbuhkan motivasi tenaga penjualan

dapat ditempuh melalui berbagai cara salah satunya adalah memberikan kebebasan terkendali kepada tenaga penjualan untuk memilih metode kerja sesuai konsistensi keandalan yang dimiliki, situasi kerja dan konsep kerja yang diyakininya agar lebih efektif dalam meningkatkan performa penjualan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa X9 yaitu dimensi independensi tenaga penjualan untuk mewujudkan performa tenaga penjualan sebagai substansi pendelegasian wewenang manajer penjualan mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan dimensi yang lain yaitu sebesar 85% (gambar 4).

Semakin besar kepuasan kerja tenaga penjualan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan. Kepuasan kerja akan tercapai jika tenaga penjualan memenuhi target penjualan dan mendapatkan *reward* yang pantas dari manajer mereka. Munculnya ketidakpuasan kerja karena adanya kesenjangan antara harapan dan kebutuhan tenaga penjualan yang sangat beragam dan terbatasnya alat pemuas yang dimiliki oleh manajemen perusahaan. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila sebagian besar keinginan yang diharapkan dipenuhi oleh manajemen perusahaan melalui kebijakan manajemernya sehingga performa tenaga penjualan semakin meningkat. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa X11 yaitu dimensi kepuasan kerja tenaga penjualan terhadap sukses yang telah dicapai mempunyai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan dimensi yang lain yaitu sebesar 77% (gambar 4).

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian SEM, yang telah dikonsepskan melalui penelitian ini yaitu bahwa:

1. Perilaku manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan.
2. Perilaku manajer penjualan berpengaruh positif terhadap motivasi tenaga penjualan.
3. Kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga penjualan.
4. Kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan berpengaruh positif terhadap performa tenaga penjualan.
5. Motivasi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap performa tenaga penjualan.
6. Kepuasan kerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap performa tenaga penjualan.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik variabel perilaku manajer akan meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer, motivasi tenaga penjualan dan kepuasan kerja tenaga penjualan. Dari hasil penelitian ini, implikasi praktis yang harus mendapatkan perhatian dalam praktek manajemen pemasaran utamanya melalui peningkatan peran perilaku manajer atau supervisor penjualan yang berpengaruh secara signifikan pada performa tenaga penjualan. Peran perilaku manajer penjualan ternyata bisa lebih optimal pengaruhnya bilamana yang bersangkutan mampu menciptakan: kepercayaan tenaga penjualan pada dirinya, motivasi para tenaga penjualan dan menciptakan suasana kepuasan kerja di lingkungannya. Hasil penelitian ini menunjukkan hal-hal spesifik untuk menjadi perhatian utama segenap praktisi manajemen pemasaran yaitu :

1. Bagi manajer penjualan, peran perilaku manajer yang baik / diterima para tenaga penjualan terbukti bisa semakin meningkatkan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer sehingga dapat meningkatkan performa tenaga penjualan. Kepercayaan tenaga penjualan tumbuh melalui keteladanan, konsistensi perilaku, dedikasi dan keadilan manajer. Pengaruh tersebut menjadi optimal bilamana manajer berlaku adil dalam memberikan setiap keputusan pada bawahannya yang menyangkut sisi kepentingan dalam usaha pencapaian prestasi tenaga penjualan, kesejahteraan melalui gaji dan bonus yang memadai dan keselamatan kerja dengan memperhatikan sarana kerja serta kondisi kerja yang aman. Keputusan manajer akan dilaksanakan sebaik-baiknya oleh para juru jual karena mereka percaya bahwa keputusan tersebut telah diyakini untuk kemajuan bersama dan bukan untuk kemajuan individu.
2. Bagi manajer penjualan, peran perilaku manajer mampu meningkatkan motivasi tenaga penjualan dan semakin meningkatkan performa tenaga penjualan. Motivasi tenaga penjualan bisa didorong melalui keterlibatan manajer dalam menciptakan etos kerja bagian pemasaran, memberikan ruang gerak pengembangan kreativitas / inovasi dalam mendapatkan pelanggan baru dan independensi pada tenaga penjualan dalam mendapatkan pelanggan merupakan model kebebasan terkendali yang diharapkan tenaga penjualan dewasa ini. Salah satu bentuk motivasi yang diberikan oleh manajer adalah *reward* / penghargaan dapat berupa bonus atau penilaian atas prestasi tenaga penjualan yang telah

diraihinya, sehingga merupakan peringatan para juru jual untuk lebih termotivasi dimasa mendatang.

3. Bagi manajer penjualan, keberadaan kepercayaan tenaga penjualan, motivasi kerja tenaga penjualan dan kepuasan kerja merupakan kombinasi yang dalam meningkatkan pengaruh positif perilaku manajer penjualan pada performa tenaga penjualan. Pengaruh perilaku manajer penjualan menjadi optimal bilamana manajer penjualan dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sekaligus mampu menjaga konsistensi kepemimpinannya secara adil dan selalu mendorong dan mendukung usaha-usaha pencapaian target penjualan para juru jual.
4. Bagi manajer penjualan, dengan mewujudkan kepuasan kerja tenaga penjualan mampu meningkatkan peran perilaku manajer pada per-forma tenaga penjualan. Kepuasan kerja tenaga penjualan dapat dicapai melalui peran atau kompetensi manajer, kepuasan pada sukses penjualan dan kepuasan pada profesi yang ditekuni para tenaga penjualan. Dengan menciptakan kondisi kerja yang kondusif antara manajer dan para tenaga penjualan bahwa sukses penjualan bagian pemasaran merupakan tanggung jawab dan kepuasan bersama, sehingga peran manajer yang mumpuni dengan segala keterlibatannya suatu hal yang diharapkan bawahan. Perilaku atau keputusan manajer dirasakan oleh para juru jual merupakan sesuatu yang adil tidak hanya menguntungkan pihak perusahaan semata tetapi juga mengakomodasi kepentingan para juru jual, sehingga suasana hubungan kerja antara manajer dan para juru jual menjadi baik / harmonis dan bersinergi dalam mencapai prestasi penjualan.

5. Bagi para akademisi, hasil penelitian ini bisa dipakai sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya tentang pengaruh perilaku manajer penjualan pada performa penjualan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan bahwa obyek penelitian yaitu hanya pada 8 perusahaan distributor yang bergerak di bidang pemasaran air minum kemasan saja, dimana responden yang dilibatkan dalam penelitian ini belum mewakili kondisi riil jasa penjualan, sehingga hasil penelitian tidak mutlak bisa digunakan di luar konteks relevansinya.

Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian lebih mendalam dimasa mendatang berkenaan dengan obyek penelitian ini harus lebih difokuskan pada variabel yang mempengaruhi performa tenaga penjualan, yaitu :

1. Pada penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, lebih beragam dan tidak terbatas pada perusahaan distributor air minum kemasan saja.
2. Pada penelitian mendatang sebaiknya jumlah variabel laten dan jumlah indikator hendaknya lebih banyak lagi dan disesuaikan dengan obyek penelitian yang relevan.
3. Adanya keterbatasan waktu penelitian, penggalan / investigasi terhadap sub dimensi kepemimpinan manajer pemasaran yang terkait dengan gaya kepemimpinan partisipatif, otokrasi, transformatif & transaksional masih perlu diteliti sebagai pengembangan manajemen pemasaran sehingga peran perilaku manajer penjualan yang ideal sesuai harapan para tenaga penjualan bisa digambarkan.
 - a. Dari hasil penelitian, beberapa dimensi / indikator dari variabel

yang dominan pengaruhnya bisa dikem-bangkan untuk menggali substansi penelitian yang relevan dimasa datang.

DAFTAR REFERENSI

- Bagozzi, P. Richard (1980), "Perfor-mance and Satisfaction in an Industrial Sales Force : An Examination of Their Antecedent and Simultaneity," *Journal of Marketing*, Vol. 44 (Spring 1980), 65-67.
- Bennis, Warren G. dan Burt Nanus (1995), *Leaders : The Strategies for Taking Charge*, New York : Harper & Row.
- Boorum, Michael L., Jerry R. Goolsby, Rosemary P. Ramsey; "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 1, page 16 - 30, 1998.
- Boss, R. W. (1978), "Trust and Ma-nagerial Problem Solving Revisited" , *Group and Organizational Studies*, 3 (3), 331-342.
- Brown, Steven P. dan Robert A. Peterson (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction : Meta - Analysis and Assessment of Causal Effect." *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 63 - 77.
- Brown, Steven P. dan Robert A. Peterson (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction." *Journal of Marketing*, 58 (April), 70 - 80.
- Busch, P. (1980), "The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence Upon the Sales Force ", *Journal of Marketing*, 44 (Summer), 91-101.
- Churcill, Gilbert A., Neil M. Ford, Steven W. Hartley and Orville C. Walker (1985), " The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis ", *Journal of Marketing Research*, 22 (May), 103-118.
- Comer, James M. and Alan J. Dubinsky (1985), *Managing the Successful Sales Force*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Cooper, D.R. dan Emory, C.W. (1995), *Business Research Methods*, Fifth Edition, Illinois : Richard D. Irwin Inc. , 1995.
- DeCarlo, Thomas E. & Thomas W. Leigh (1996), "Impact of Salesperson Attraction on Sales Managers' Attributions and Feedback", *Journal of Marketing*, Vol.60, April 1996, 47-66.
- Dubinsky, J. Alan, Masaaki Kotabe dan Chae Un Lim (1993), "Effects of Organizational Fairness on Japanese Sales Personnel," *Journal of In-ternational Marketing*, Vol. 1, No. 4, 1993, pp 5-24.
- Flippo, Edwin B. (1997), *Manajemen Personalia*, Jilid I, Edisi Keenam, Penterjemah : Moh. Masud, Jakarta : Erlangga.
- Ferdinand, Augusty (2000), *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty (2002), *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 2, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goutam N. Challagalla and Tasa-dduq A. Shervani (1996), "Dimen-sions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and

- Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (January 1996), 89-105.
- Heskett, James L. (1986), *Lesson in The Service Sector*, Harvard Business School Press, 1986.
- House, R.J. & Shamir, B. (1993), *Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories*. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* : 81-107. New York : Academy Press.
- Hulland, J., Chow, Y.H. and Lam, S. (1996), "Use of Causal Models in Marketing Research": A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp 181-197.
- Husein Umar (2001), *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Jurkiewicz, Carole L., Tom K. Massey Jr. and Roger G. Brown (1998), *Motivation in Public and Private Organization (a Study Comparative)*.
- Kohli, Ajay K, Tasadduq A. Shervani dan Goutam N. Challagalla (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisor", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV (May 1998).
- Kohli, Ajay K. (1985), "Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation," *Journal of Marketing Research*, 22 (Nov), 424-433.
- Lagace, Rosemary R. (1991), " An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Sales persons ", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XI, Number 2 (Spring 1991), 49-58.
- Mackenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff and Gregory A. Rich (2001), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Volume 29, No. 2, 115 - 134.
- Maslow, A. H., *Motivasi dan Kepribadian*, Penerjemah : Nurul Imam, Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Matthews, B. A. dan E. Shimoff (1979), " Expansion of Exchange Monitoring Trust Levels in Ongoing Exchange Relations ", *Journal of Conflict Resolution*, 23, 538-560.
- Meyer, J. P., Paunonen S. V., Gellatly I. R., Goffin R. D. & Jackson D.N. (1989), " Organizational commitment and Job Performance : It's the Nature of commitment that counts", *Journal of Applied Psychology* : 74, 152-156.
- Morgan, Robert M. and Shelly D. Hunt, "The Commitment Trust", *Theory of Relationship Marketing*, Vol. 58 (July 1994) page 20 - 38.
- Organ, D.W. (1977), "A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis," *Academy of Management Review*, 2,43-53.
- Ostroff, Cheri (1992), " The Relationship Between Satisfaction, Attitude, and Performance : An Organizational Level Analysis ", *Journal of Applied Psychology* 1992, Vol. 77, No. 6, 963-974.
- Podsakoff, Phillip M. and Scott B. MacKenzie (1994), " Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness ", *Journal of Marketing Research*, 31 (August), 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*, Vol.25, No.4, page 319 - 328.
- Robbins, Steven P. (1996), *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi & Aplikasi*, Jilid I dan II, Edisi Bahasa

- Indonesia, Terjemahan : Hadyana Pujaatmaka, Jakarta : Penerbit PT. Prehallindo.
- Ryan, Adrian B. and Charles B. Weinberg (1997), "Territory Sales Response", *Journal of Marketing Research*, November 1979.
- Sinkula, James M., William E. Baker, Thomas Noordewir, "A Framework for Market Based Organization Learning : Linking Values, Knowledge and Behavior", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, page 305 - 318.
- Skinner, J. Steven (2000), "Peak Performance in the Sales Force," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XX, Number 1 (Winter 2000, pages 37-42).
- Sutrisno Hadi (1993), *Metodologi Research*, Jilid 1, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Tyagi, N. K. (1985), "Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behavior in Motivating Salesperson Work Performance", *Journal of Marketing*, 49 (Summer), 76-86.
- Zikmund, W.G. (1994), *Business Research Method*, (Fourth edition), The Dryden Press, Harcourt CollegePublish