

## MENDORONG PERILAKU ETIS TENAGA PENJUALAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER PENJUALAN

Emi Wardati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Totalwin Semarang

### *Abstract*

*A significant amount of research has focused on the ethical dilemmas facing business-to-business salespeople and the conflicts these salespeople face in making decisions on how best to represent and sell their products. A number of studies have identified the common implications that result as a consequence of ethical or unethical behavior, but few studies have made an attempt to understand the factors that lead to ethical salesperson intentions. The present study empirically examines antecedents of ethical salesperson behavior.*

**Keywords :** *salespeople, empowerment, ethics behavior, leadership style*

### PENDAHULUAN

Bagi manajer memotivasi bawahan untuk memiliki kinerja yang tinggi adalah hal yang utama. Akan tetapi dalam kenyataannya tekanan untuk mendorong bawahan agar memiliki kinerja yang tinggi sering memiliki efek yang tidak diinginkan, atau memiliki pengaruh negatif pada perilaku dan sikap bawahan.

Salah satu dampak negatif yang paling sering dihubungkan dengan karyawan yang merasa mendapat tekanan untuk memiliki kinerja yang tinggi adalah perilaku yang tidak etis. Bush, et al. (2007) menunjukkan bahwa tenaga penjual yang merasa dikendalikan oleh organisasi cenderung berperilaku kurang etis. Hasil penelitian mereka sekaligus menunjukkan bahwa pengaruh teknologi yang menjadi sarana kontrol tenaga penjual sebenarnya menciptakan masalah etis terhadap tenaga penjualan, karena mereka memunculkan kekhawatiran tenaga

penjual tentang kontrol dan eksploitasi.

Dalam konteks penjualan banyak penelitian yang telah menunjukkan bahwa tenaga penjual sering menghadapi dilema etis, terutama saat mereka membuat keputusan penjualan yang etis. Meskipun sejumlah studi telah menunjukkan konsekuensi dari perilaku etis tenaga penjual, termasuk terhadap kinerja tenaga penjualan yang berbeda antara mereka yang berperilaku etis dan yang tidak etis, penelitian yang membahas anteseden dari perilaku etis tenaga penjual masih terbatas (Martin, 2012).

Hunt & Vitell (1986) membangun sebuah model yang mengidentifikasi sejumlah faktor yang mempengaruhi penilaian, niat dan perilaku etis individu. Termasuk di antara faktor-faktor ini adalah variabel lingkungan yang individu (yaitu budaya, industri, dan lingkungan organisasi). Meskipun ketiga kategori variabel lingkungan

dapat memiliki pengaruh pada sikap dan perilaku tenaga penjual, variabel organisasi tampaknya memiliki kemampuan terbesar untuk mempengaruhi pengambilan keputusan etis tenaga penjualan.

Dubinsky et al. (1992) menunjukkan bahwa tenaga penjual sering berpaling ke supervisor atau manajer penjualan ketika mereka menghadapi dilema etis. Bahwa sebagai tenaga penjual mereka harus sering berada di luar kantor, bepergian atau mempersiapkan presentasi penjualan. Oleh karena itu titik acuan mereka untuk menghadapi dilema etis adalah supervisor atau manajer penjualan (atasan angsung) mereka. Oleh karena itu, manajer penjualan penting dalam mengembangkan niat etis dan kinerja perwakilan penjualan.

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan manajer penjualan dan persepsi pemberdayaan tenaga penjual sebagai prediktor perilaku etis tenaga penjualan. Hingga sekarang masih jarang penelitian yang meneliti dampak sikap dan perilaku manajer penjualan terhadap niat dan perilaku etis tenaga penjualan (Martin, 2012).

## TELAAH PUSTAKA

### Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan selalu melibatkan arahan, dukungan, evaluasi dan pengendalian karyawan, dan membutuhkan keseimbangan antara pencapaian tugas, membangun dan mengembangkan tim, dan individu (Szilagyi dan Wallace, 1990). Gaya kepemimpinan mencakup tentang bagaimana seseorang pemimpin bertindak dalam konteks organisasi tersebut (Thoha, 1995).

Kepemimpinan yang efektif mensyaratkan kejelasan peran, orientasi kinerja, orientasi perilaku, serta tanggap terhadap kekhawatiran karyawan sehingga ketidakpastian yang berhubungan dengan pekerjaan menjadi berkurang (Viljoen dan Dann, 2003).

### Persepsi Pemberdayaan Karyawan

Martin (2012) menyatakan bahwa pemberdayaan berarti pemberian wewenang yang diperlukan untuk membuat keputusan yang akan berdampak positif, baik bagi organisasi maupun bagi pelanggan.

Penelitian Martin (2010) menunjukkan gaya kepemimpinan manajer penjualan memiliki pengaruh pada persepsi pemberdayaan tenaga penjual perusahaan. Oleh karena itu menurut Martin (2010) para manajer penjualan perlu memahami perlunya pemberian kebebasan dan otonomi pada tenaga kerja penjualan. Meskipun banyak perusahaan yang seringkhawatir memberi kebebasan pada karyawan yang terlalu banyak dalam hal pengambilan keputusan. Namun, menurut Martin (2010), perusahaan tidak hanya harus memberi kebebasan kepada tenaga penjualan, tetapi juga bahwa organisasi harus memberikan tenaga penjual mereka kemampuan untuk membuat keputusan dan menunjukkan bahwa kontribusi mereka dihargai. Martin (2010) berpendapat bahwa perusahaan seharusnya mempekerjakan manajer penjualan yang berfokus pada merangsang penjual untuk bekerja cerdas, dan membangun harapan kinerja yang tinggi, dan tidak hanya berfokus pada angka penjualan secara

keseluruhan. Hasil penelitian Martin (2010) menunjukkan bahwa manajer penjualan yang menerapkan bentuk kepemimpinan trans-formasional memiliki dampak positif pada persepsi pemberdayaan seorang tenaga penjual.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: *gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap persepsi pemberdayaan tenaga penjualan*

Saat terjadi masalah karyawan yang merasa diberdayakan akan merasa memiliki izin dan pengetahuan yang diperlukan untuk membuat keputusan segera dan mengambil tindakan cepat. Pemberdayaan karyawan mendorong manajer untuk berbagi dengan bawahan dalam hal proses pengambilan keputusan dan kekuasaan untuk meningkatkan kinerja (Spreitzer, 1995). Oleh karena itu pemberdayaan karyawan pada umumnya dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan memberikan motivasi kerja kuat pada karyawan dalam organisasi Martin (2010).

Thomas dan Velthouse (1990) menunjukkan bahwa peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan mengarah pada peningkatan inisiatif dan fleksibilitas karyawan. Fulford dan Enz (1995) menemukan bahwa aspek pemberdayaan dapat menjadi alat motivasi, membawa penyedia layanan untuk meningkatkan pelayanan secara keseluruhan, meningkatkan kepedulian mereka terhadap orang lain (termasuk kepedulian mereka pada pelanggan), dan memperluas rasa loyalitas untuk organisasi. Martin dan Bush (2006) menemukan bahwa karyawan diberdayakan lebih mungkin untuk menjadi tenaga penjual berorientasi

pelanggan, dengan fokus pada kepentingan jangka panjang, hubungan yang saling menguntungkan antara mereka dan pelanggan mereka.

Hasil penelitian Martin (2010) menunjukkan bahwa tenaga penjual yang merasa diberdayakan cenderung menjual lebih produktif, terutama dalam membangun hubungan dengan pelanggan. Menurut Martin (2010) menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan memandu bawahan penjualan untuk berperilaku etis yang dapat diharapkan meningkatkan baik kinerja jangka panjang organisasi maupun citra organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>: *persepsi pemberdayaan tenaga penjualan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku etis tenaga penjual*

Pengaruh supervisor atau manajer penjualan terhadap tenaga penjual ditunjukkan dalam beberapa penelitian terdahulu. Holmes & Srivastava (2002) berpendapat bahwa manajer penjualan dapat mengembangkan tenaga penjualan mereka untuk memastikan bahwa tenaga penjualan mereka memiliki keterampilan.

Penelitian Wilkinson (2009) menunjukkan bahwa tenaga penjual mendapatkan kepemimpinan yang lebih baik memiliki kinerja yang lebih tinggi. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa beberapa kesenjangan tenaga penjual dengan pemimpin mereka memiliki kinerja dibawah dari potensi mereka.

Meskipun demikian hasil penelitian Martin (2010) menunjukkan bahwa pengaruh gaya



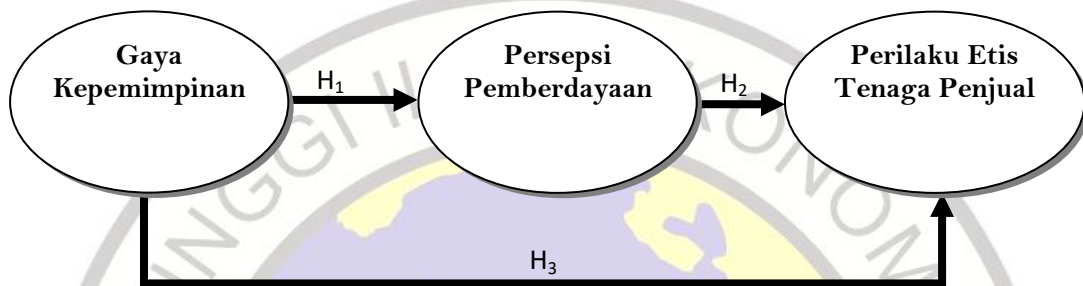
kepemimpinan terhadap perilaku etis tenaga penjual hanya melalui persepsi pemberdayaan.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

*H<sub>3</sub>: gaya pimpinan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku etis tenaga penjual*

### Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai gaya kepemimpinan, persepsi pemberdayaan, perilaku etis tenaga penjual, maka diajukan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini, yaitu pada gambar 1 sebagai berikut:



### METODE PENELITIAN

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002). Populasi penelitian ini adalah manajer penjualan penerbit-penerbit yang tergabung dalam IKAPI Jawa Tengah yang berjumlah 136 penerbit. Penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai obyek penelitian.

Wawancara digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel dependen maupun independen. Pernyataan-pernyataan disiapkan dalam kuesioner terstruktur dengan menggunakan skala 1 – 10. Skala ini dipakai karena penilaian 1 sampai 10 merupakan kebiasaan responden di Indonesia dalam menilai sesuatu. Semakin tinggi skala yang dipilih responden dalam memberi tanggapan terhadap pernyataan

kuesioner, menunjukkan semakin positif pandangan/pendapat responden terhadap pernyataan yang diajukan.

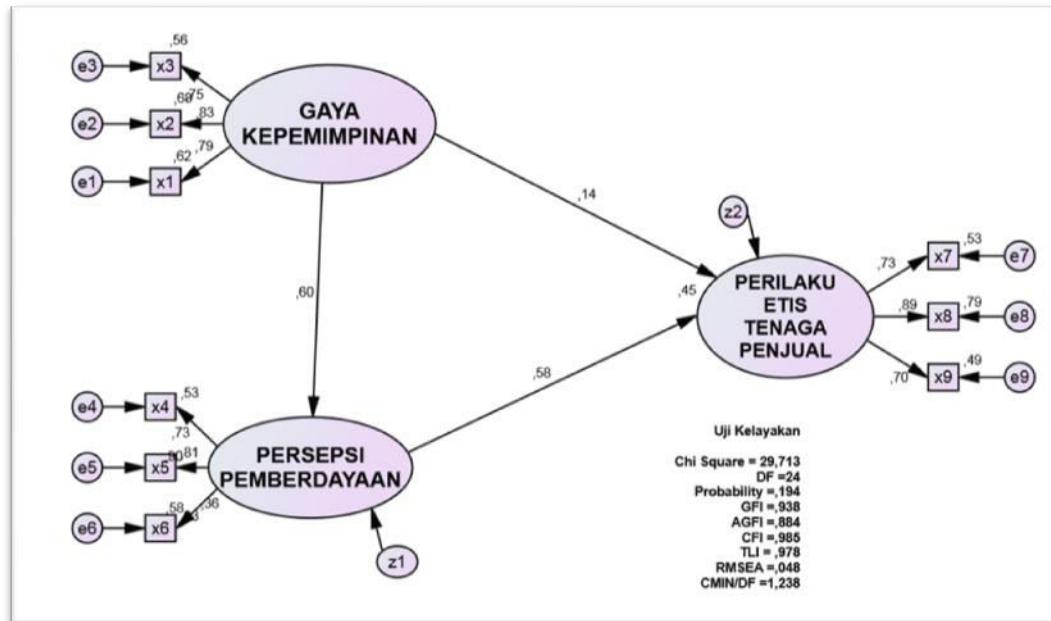
Uji realibilitas data dengan menggunakan dua cara yaitu construct reliability dan varianced extracted, sedangkan uji validitas dengan analisis konfirmatori yang melekat pada SEM sebagai alat analisis yang dipakai dalam penelitian ini.

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM).

### HASIL

Hasil dari pengujian kelayakan model penelitian untuk analisis SEM menunjukkan bahwa semua kriteria goodness of fit dapat diterima walaupun terdapat nilai marjinal pada AGFI.

Hasil pengujian model SEM ditunjukkan pada gambar 2 dan tabel 2



Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis *Structural Equation Model*

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	Kecil; $\chi^2$ dengan df : 24 = 36,415	29,713	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,194	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,938	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,884	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,978	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,985	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,238	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,048	Baik

Dari Gambar 2 di atas terlihat bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau factor loading yang lebih besar dari 0,4. Dari hasil ini, dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

### Hasil Pengujian Hipotesis

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

diterima. Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah

diajukan. Hasil pengolahan data untuk menjawab hipotesis ditunjukkan pada tabel 3.

Hasil Pengujian Regression Weights  
Untuk Analisis Structural Equation Model  
Regression Weights

			Estimat	S.E	C.R	p	Label
PERSEP_PEMBER	<--	GAYA_KEPEM	,412	,098	4,215	***	par_9
PER_ETIS_TNG_PENJU AL	<--	PERSEP_PEMBE R	,626	,182	3,439	***	par_7
PER_ETIS_TNG_PENJU AL	<--	GAYA_KEPEM	,102	,102	,995	,320	par_8

Hipotesis I pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan mempengaruhi persepsi pemberdayaan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel persepsi pemberdayaan, seperti yang tampak pada Tabel 3 adalah sebesar 4,215 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I dalam penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis II pada penelitian ini adalah persepsi pemberdayaan mempengaruhi perilaku etis tenaga penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel persepsi pemberdayaan dengan variabel perilaku etis tenaga penjual seperti tampak pada Tabel 3 adalah sebesar 3,439 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05

untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II dalam penelitian ini dapat diterima

Hipotesis III pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku etis tenaga penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel gaya kepemimpinan dengan variabel perilaku etis tenaga penjualan seperti ditunjukkan oleh Tabel 3 adalah sebesar 0,995 dengan nilai P sebesar 0,320. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat, yaitu dibawah 2,0 untuk CR dan diatas 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III dalam penelitian ini tidak dapat diterima

## PEMBAHASAN

Penelitian ini hendak meneliti prediktor perilaku etis tenaga penjual. Dari hasil oah data dapat dilihat bahwa;

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap persepsi tenaga penjual mengenai pemberdayaan. Dengan demikian

temuan ini mendukung hasil penelitian dari Martin (2012) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer penjualan baik transformasional maupun transaksional dapat meningkatkan persepsi pemberdayaan tenaga penjual.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa persepsi tenaga penjual mengenai pemberdayaan dari manajer penjualan. Dengan demikian hasil ini mendukung temuan penelitian dari Martin (2012) yang menunjukkan bahwa tenaga penjual yang memiliki perasaan diberdayakan oleh manajer penjualan akan meningkatkan perilaku etis dalam berhubungan dengan pelanggan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku etis tenaga penjual. Meskipun hasil ini tidak sesuai dengan pendapat umum bahwa perilaku karyawan akan dipengaruhi oleh pimpinan akan tetapi hal ini justru semakin menegaskan penelitian dari Martin (2012) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku etis hanya melalui persepsi pemberdayaan.

### SIMPULAN

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan Structural Equation Model (SEM) adalah bahwa: gaya kepemimpinan merupakan prediktor dari perilaku etis tenaga penjual melalui persepsi pemberdayaan.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh penelitian Martin (2012) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan manajer penjualan terhadap perilaku etis tenaga penjual.

Penelitian ini merekomendasikan pada peneliti berikutnya untuk mengembangkan model kerangka pemikiran teoritis. Sebab yang diteliti dalam penelitian ini adalah hanya gaya kepemimpinan dari manajer penjualan. Sebab ada kemungkinan terdapat variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi perilaku etis tenaga penjual.

### DAFTAR REFERENSI

- Bush, A. J., Bush, V. D., Orr, L. M., & Rocco, R. A. (2007). Sales Technology: Help or Hindrance to Ethical Behaviors and Productivity? *Journal of Business Research*, 60, 1198-1205
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (Spring), 17-29.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, 6 (Spring), 5-16.
- Martin, Craig A., 2012, An Empirical Examination of the Antecedents of Ethical Intentions in Professional Selling, *Journal of Leadership*,



- Accountability and Ethics vol. 9(1)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Szilagyi, A. D., Jr. and Wallace, M. J., Jr. (1990). *Organizational behavior and performance*(5th ed.). Glenview, IL, Scott, Foresman.
- Toha, Miftah. 1995, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Viljoen, J. and Dann, S. J. (2003). *Strategic management*(4th ed.). Frenchs Forest, NSW, Prentice Hall.
- Wilkinson, *Why Sales Managers Should Provide More Leadership: The Relationship Between Levels of Leadership and Salesperson Performance*, *Journal of Selling & Major Account Management*, Vol. 9, No. 2

