



## ORIENTASI PENGAWASAN TERHADAP TENAGA PENJUALAN UNTUK MENCAPAI EFEKTIVITAS PERUSAHAAN

Oleh :  
Achmadi, MM \*

### Abstraksi

*Penelitian terdahulu menyarankan pengembangan penelitian yang menguji lebih jauh mengenai orientasi pengawasan tenaga penjualan dan memperluas faktor-faktor yang dipengaruhi oleh orientasi pengawasan tenaga penjualan ini (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 263-274; Challagalla dan Shervani, 1996, p. 89-105). Penelitian ini mengembangkan model yang menguji pengaruh orientasi pengawasan terhadap orientasi kinerja, kemudian orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjualan, serta pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas perusahaan. Dengan menggunakan data dari 115 orang tenaga penjualan di perusahaan jasa pelayaran di Kota Semarang, penelitian ini menyimpulkan bahwa semua orientasi pengawasan berpengaruh positif terhadap orientasi kinerja, orientasi kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan.*

Penelitian-penelitian manajemen yang ada menunjukkan bahwa proses pengawasan manajemen dapat tercermin dan difahami melalui tiga orientasi utama yaitu porientasi hasil akhir, orientasi aktivitas serta orientasi pengawasan. Tulisan ini disajikan atas dasar penelitian pada industri jasa pelayaran.

Tenaga penjualan atau yang disebut juga sebagai armada penjualan dipandang sebagai merupakan ujung tombak kegiatan pemasaran untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan (Teas, Wacker, dan Hughes, 1979, p. 355). Kesuksesan perusahaan dalam mengelola segala sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjualan akan mendukung keberhasilan perusahaan itu dalam mencapai tujuan perusahaannya. Namun Cravens, Woodruff, dan Stamper (1972 dalam Rizaldy, 2001 p.1) menyatakan bahwa pendekatan-pendekatan sistematis untuk menganalisis masalah-masalah manajemen tenaga penjualan belum

mencapai tingkat karakteristik yang memuaskan dibanding dengan area-area keputusan lainnya. Beberapa penelitian yang dilakukan dalam bidang manajemen tenaga penjualan, sering dipandang belum mampu memberikan temuan-temuan yang cukup baik untuk menganalisis masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen penjualan.

Hal yang patut disoroti dalam manajemen tenaga penjualan adalah peran supervisor penjualan dalam mengelola para tenaga penjualan yang berada di bawah otoritasnya. Manajer penjualan memiliki pengaruh yang besar pada pembentukan sikap dan perilaku tenaga penjualan. Manajer penjualan memegang peranan penting dalam membentuk orientasi tujuan tenaga penjualan mereka (Kohli, Shervani, dan Challagalla, 1998, p. 264).

Tujuan akhir dari sistem pengawasan yang dilakukan oleh para supervisor adalah tercapainya tujuan perusahaan, oleh karena itu pengawasan merupakan fungsi sentral dari setiap perusahaan (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 89). Penelitian ini merupakan pengembangan lebih jauh dari penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas mengenai orientasi pengawasan

\* Penulis adalah alumnus Fakultas Sastra Undip, 1999 dan menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UNDIP, 2003 dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran.

yang mempengaruhi orientasi kinerja dari tenaga penjualan (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994; p. 39-52; Kohli, Shervani, dan Challagalla, 1998, p. 263-274) kinerja tenaga penjualan (Sujan, Weitz, dan Kumar 1994; p. 39-52; Challagalla dan Shervani, 1996, p. 89-105; Kohli, Shervani, dan Challagalla, 1998, p. 263-274). Penelitian-penelitian tersebut berhenti sebatas outcome kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini mengembangkan lebih lanjut pada outcome setelah kinerja tenaga penjualan, yaitu efektifitas perusahaan. Jadi anteseden berupa orientasi pengawasan akan menghasilkan outcome berupa efektifitas perusahaan melalui variabel antara orientasi kinerja dan kinerja tenaga penjualan. Hal inilah yang menjadi alasan pemilihan topik bahasan penelitian ini

Dalam menjalankan pengawasan seorang supervisor mempunyai tiga macam orientasi (Challagalla dan Shervani, 1996, p. 89-105; Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 263) yaitu hasil akhir, aktivitas, dan kemampuan. Supervisor yang berorientasi hasil akhir mencurahkan perhatiannya pada pencapaian hasil akhir yang dicapai tenaga penjualan. Sebagian lagi akan melakukan aktivitas-aktivitas yang mengarah pada hasil akhir, sebagian yang lain menekankan pada kemampuan-kemampuan yang mengarah pada hasil akhir. Ketika supervisor berfokus pada hasil akhir mereka akan menetapkan target hasil akhir, memonitor apa yang dicapai, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik pada tenaga penjualan yang berhasil meraih prestasi. Orientasi aktivitas menekankan pada kinerja aktivitas rutin, dan orientasi kemampuan cenderung menekankan pada hal-hal yang meningkatkan ketrampilan dan kemampuan tenaga penjualan. Orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan ini juga menetapkan target, memonitor, mengevaluasi, dan memberi umpan balik pada aktivitas dan kemampuan-kemampuan.

Orientasi pengawasan yang dilakukan supervisor tenaga penjualan tentu mempunyai tujuan. Para ahli psikologi mengidentifikasi dua tujuan utama orientasi ini, yaitu tujuan pembelajaran dan tujuan kinerja. Tujuan kinerja membuat tenaga penjualan berupaya untuk mencapai penilaian positif dari pimpinan dan rekan kerjanya mengenai kemampuan dan kinerjanya (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 39). Tujuan belajar membuat tenaga penjualan berusaha meningkatkan kemampuannya dan menguasai tugas-tugas yang dikerjakannya (Sujan, weitz, dan Kumar, 1994, p. 39). Kohli, Shervani, Challagalla (1998, p. 270) menyatakan bahwa tujuan belajar tidak mempunyai pengaruh pada kinerja tenaga penjualan, sedangkan tujuan atau orientasi kemampuan mempunyai pengaruh pada kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini meneliti lebih jauh variabel yang bisa mempengaruhi orientasi kinerja dari tenaga penjualan.

Orientasi kinerja berhubungan positif dengan kinerja tenaga penjualan. Hal ini dilaporkan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 270). Sujan, Weitz, dan Kumar (1994, p. 42) juga melaporkan bahwa orientasi kinerja meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Kinerja tenaga penjualan erat sekali berhubungan positif dengan efektifitas penjualan perusahaan. Hal ini dilaporkan oleh Baldauf, Cravens, dan Piercy (2001, p. 116) berdasarkan penelitian mereka pada tenaga penjualan di dua negara di eropa, yaitu Austria dan United Kingdom. Berdasarkan telaah pada penelitian-penelitian terdahulu, tidak ditemukan hubungan negatif antara kinerja tenaga penjualan dengan efektifitas perusahaan. Namun penelitian yang melaporkan adanya pengaruh positif kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas perusahaan, (misalnya, Cravens et. al. 1993, p. 47-59; Baldauf, Cravens, dan Piercy 2001, p.109-

122), masih membutuhkan bukti empirik yang lebih banyak. Hal ini menjadi dasar bagi penelitian ini untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara kedua variabel tersebut diatas, sehingga hasil dari penelitian ini dapat memberi justifikasi lebih jauh mengenai hubungan variabel kinerja tenaga penjualan dengan efektifitas perusahaan.

Pemilihan obyek pada penelitian ini adalah pada para tenaga penjualan perusahaan-perusahaan pelayaran yang meliputi trayek internasional. Tipe perusahaan pada Industri ini adalah menawarkan produk berupa jasa. Hal ini dimaksudkan untuk menjawab salah satu saran/agenda *further research* pada penelitian-penelitian di bidang manajemen tenaga penjualan yang sebelumnya di dominasi oleh tenaga-tenaga penjualan yang memasarkan produk peralatan industri dan produk konsumen. Hal ini juga sesuai dengan apa yang telah diungkapkan Moncrief III (1986, p. 261) bahwa tidak semua tenaga penjualan memiliki masalah atau kebutuhan yang sama, oleh karenanya kinerja dari seorang tenaga penjualan bisa jadi akan bervariasi, tergantung pada aktivitas primer yang dilibatkan dalam pemenuhan tugas-tugas harian dari tenaga penjualan yang bersangkutan. Selain bidang penjualan (barang atau jasa) yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, perbedaan geografi juga layak dijadikan gap penelitian.

Selain faktor-faktor diatas, industri jasa yang ditawarkan perusahaan pelayaran bersifat khusus. Transaksi-transaksi yang bernilai nominal besar membutuhkan perhitungan matang bagi pemakai jasa untuk memutuskan perusahaan pelayaran mana yang akan dipakai. Hal ini membuat perusahaan pelayaran sangat serius mengelola manajemen tenaga penjualannya, karena untuk mendapatkan order jasa diperlukan tenaga penjualan yang mempunyai kinerja bagus sehingga menunjang efektifitas penjualan perusahaan,

jadi tenaga penjualannya merupakan ujung tombak pemasaran produk perusahaan berupa jasa pelayaran.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang telah disebutkan maka masalah penelitian yang akan dikaji adalah: bagaimana pengaruh orientasi pengawasan terhadap orientasi kinerja yang berhubungan dengan kinerja tenaga penjualan untuk meningkatkan efektifitas perusahaan.

## MODEL PENELITIAN

### Orientasi Kinerja

Para ahli psikologi telah mengidentifikasi dua tujuan utama yang ingin dicapai tenaga penjualan, tujuan belajar dan tujuan kinerja. Tujuan belajar membuat orang meningkatkan kemampuannya dan menguasai tugas-tugasnya. Tujuan kinerja membuat mereka mengevaluasi diri bagaimana bisa membuat kemampuan dan kinerja mereka lebih baik dari lingkungannya, teman maupun pesaingnya (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p. 39). Orientasi kinerja berasal dari keinginan ekstrinsik kerja seseorang yaitu keinginan mencapai hasil yang dapat dinilai (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p. 39).

Orientasi kinerja ini juga diartikan sebagai orientasi ego, tenaga penjualan menginginkan penilaian yang baik dari pimpinannya dan teman-temannya. Mereka enggan mencoba cara-cara baru, takut kalau hal itu akan membuat hasil yang jelek dan konsekuensinya penilaian yang jelek dari pimpinan dan teman-temannya. Tenaga penjualan yang berorientasi kinerja ini akan menghindari situasi penjualan yang penuh tantangan.

Tenaga penjualan yang berorientasi kinerja ini melakukan hal yang baik dengan tujuan memperoleh imbalan dari orang lain. Mereka juga ingin dipandang mampu, dan mereka memandang kinerja yang sukses

sebagai penampakan dari kemampuannya (Kohli, Shervani dan Challagalla 1998, p. 266).

#### **Orientasi Pengawasan Hasil Akhir**

Supervisor yang memiliki orientasi terhadap hasil akhir yang dicapai oleh tenaga penjualan yang berada dibawah otoritasnya. Hal ini diwujudkan dan dievaluasi dari pencapaian target penjualan dan pangsa pasar yang dihasilkan oleh tenaga penjualan, mengamati atau mengukur perolehan penjualan yang dihasilkan dan menyediakan umpan balik yang sesuai dengan hasil akhir. Seluruh perhatian supervisor kepada tenaga penjualan yang meliputi penetapan sasaran, pengawasan dan pemberian umpan balik ditujukan untuk pencapaian hasil akhir.

Disebutkan oleh Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 264) bahwa ketika supervisor menekankan akan pentingnya hasil akhir, mereka akan memberi kebebasan kepada tenaga penjualan untuk menentukan strategi-strategi penjualan dan upaya-upaya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil akhir yang ditentukan. Supervisor dengan orientasi hasil akhir menyediakan sedikit informasi kepada tenaga penjualan mengenai bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil akhir yang ditentukan, atau mengapa hal itu tidak dapat dicapai. Orientasi supervisor pada hasil akhir berpijak pada konsep pengendalian hasil.

Supervisor dengan orientasi pada hasil akhir pada dasarnya mengadopsi pendekatan pola kepemimpinan *laissez-faire* (Kohli, Shervani, Challagalla, 1998, p. 265). *Laissez-faire* menetapkan supervisi yang minimum dan sedikit keterlibatan dengan bawahan. (Dubinsky, Yammarino dan Jolson, 1994, dalam Rizaldy 2001, p. 13). Walaupun pola kepemimpinan *laissez-faire* bisa saja memberikan beberapa perhatian tentang kinerja bawahan dan menyediakan beberapa pilihan sehubungan dengan bagaimana bawahan melaksanakan tugasnya, mereka pada

umumnya melepaskan tanggung jawabnya dan menghindari pengambilan keputusan (Dubinsky, Yammarino dan Jolson, 1994 dalam Rizaldy 2001, p.14)

Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang muncul adalah :

*H1 : Orientasi pengawasan hasil akhir berpengaruh positif terhadap orientasi kinerja.*

#### **Orientasi Pengawasan Aktivitas**

Supervisor dengan orientasi pada aktivitas akan menekankan pada rutinitas dan aktivitas mekanis yang dilakukan tenaga penjualan. Aktivitas ini akan mencakup pengisian laporan kunjungan secara periodik, membuat sejumlah kunjungan tertentu selama kurun waktu tertentu, menyediakan waktu tertentu dengan pelanggan, memelihara korespondensi (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 264). Supervisor dengan orientasi aktivitas, mengarahkan perhatiannya pada aktivitas tenaga penjualan, mengawasi apakah tenaga penjualan melakukan aktivitas itu, dan memberitahukan bagaimana mereka dapat menyesuaikan diri dengan apa yang diharapkan dalam dimensi ini, untuk aktivitas yang seperti ini, pembuktian ilmiah beranggapan bahwa seseorang akan memilih supervisi yang rendah atau tidak terlalu ketat (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 267). Supervisi akan dirasakan sebagai sesuatu yang berlebihan dan sebagai sebuah pengawasan yang tidak perlu.

Karena orientasi aktivitas cenderung dekat dengan sifat dasar, supervisor akan lebih sering memonitor dan berkomunikasi dengan tenaga penjual-an. Komunikasi yang sering dan supervisi yang lebih ketat mungkin akan meningkatkan kepekaan tenaga penjualan pada evaluasi dari supervisor, yang membuat mereka lebih tertarik untuk dianggap mampu dan memiliki kinerja tinggi oleh supervisor (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 266). Supervisor

yang berorientasi pada aktivitas adalah supervisor yang lebih menekankan pada penyampaian informasi aktifitas kepada tenaga penjualan dibawah otoritasnya. Informasi aktifitas meliputi perincian sasaran pada aktivitas rutin yang dilakukan oleh tenaga penjualan seperti tingkat kunjungan, pengawasan, dan penyediaan umpan balik pada pelaksanaan aktivitas tenaga penjualan. Dengan perhatian yang tinggi pada aktivitas rutin tenaga penjualan, maka akan meningkatkan kedekatan dan komunikasi antara supervisor dan tenaga penjualan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Dubinsky, Yammarino dan Jolson, (1994, dalam Rizaldy 2001, p. 16) disebutkan bahwa kedekatan supervisor pada bawahan akan mendorong bawahan untuk merasa yakin dalam menemukan segala hal yang terkait dengan perannya.

Menurut pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang muncul adalah :

*H2 : Orientasi pengawasan aktivitas berpengaruh positif terhadap orientasi kinerja*

### **Orientasi Pengawasan Kemampuan**

Supervisor yang berorientasi pada kemampuan akan mengacu pada pengembangan ketrampilan tenaga penjualan yang dapat mempertinggi kualitas dari sikap atau tingkah laku tenaga penjualan, seperti terlihat pada presentasi penjualan. Supervisor dengan orientasi pada kemampuan akan lebih menyerupai seorang pelatih yang berorientasi untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan yang menjadi bawahannya, misalnya dalam ketrampilan bernegosiasi atau ketrampilan untuk menarik minat pelanggan. Supervisi yang demikian akan memberikan informasi tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas penjualan secara efektif, menyediakan umpan balik, mengawasi dan mengevaluasi tugas-tugas penjualan secara

efektif kepada tenaga penjualan yang khusus berkenaan dengan kemampuan mereka.

Disebutkan oleh Kohli, Shervani, dan Challagalla (1998, p. 266) bahwa menyediakan umpan balik yang menitik beratkan pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan kemampuan prosedural tenaga penjualan, sehingga akan memungkinkan dan memotivasi mereka untuk mempelajari cara terbaik dalam menyelesaikan sebuah tugas. Searah dengan hal ini dinyatakan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 93), teori evolusi kognitif beranggapan bahwa mempertinggi kemampuan melalui pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan perhatian pada tugas, semakin tinggi motivasi intrinsik tenaga penjualan, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan tenaga penjualan pada prosedur penjualan.

Orientasi pengawasan supervisor pada kemampuan tenaga penjualan akan mendorong supervisor untuk menyediakan informasi kemampuan yang meliputi penetapan sasaran untuk tingkat ketrampilan dan kemampuan tertentu dari tenaga penjualan, mengawasi, dan menyediakan pedoman untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan, menyediakan pedoman dan petunjuk bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan mereka, memberikan konsekuensi bagi supervisor untuk melakukan penilaian terhadap kemampuan tenaga penjualan. Komitmen ini akan mendorong supervisor untuk menyediakan waktu dan upaya dalam memberikan pedoman untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan. Sehingga menjadikan supervisor dapat memahami kekuatan dan kelemahan dari tenaga penjualan serta menyediakan tips dan pengetahuan yang berguna bagi peningkatan kemampuan tenaga penjualan (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998. p. 267).

Hal ini akan memotivasi tenaga penjualan untuk menunjukkan hasil yang baik sesuai dengan kriteria yang ditetapkan

supervisor dan meningkatkan kepekaan tenaga penjualan pada penilaian supervisor. Dari penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 91) disebutkan bahwa informasi kemampuan ternyata juga memberikan pengaruh pada peningkatan komunikasi antara supervisor dan tenaga penjualan. Hal ini dapat terjadi karena komitmen supervisor untuk menyediakan pedoman pada peningkatan kemampuan tenaga penjualan akan berdampak pada peningkatan interaksi antara supervisor dan tenaga penjualan yang bersangkutan. Interaksi yang tinggi antar supervisor dan tenaga penjualan akan membawa pada peningkatan komunikasi yang pada akhirnya akan meningkatkan pengetahuan tenaga penjualan atas apa yang diharapkan oleh supervisor terhadap kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran yang ada diatas maka hipotesis yang muncul adalah :

*H3 : Orientasi pengawasan kemampuan berpengaruh positif terhadap orientasi kinerja*

### **Kinerja Tenaga Penjualan**

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996, p.95). kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan. Penelitian yang menguji kinerja tenaga penjualan telah menciptakan aliran penelitian empirik yang berlangsung secara terus menerus sejak 1918 (Rich, 1997, p. 322).

Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Cravens et al., 1993, p. 49; Oliver dan Anderson 1994 dalam Baldauf et al., p.111). Behrman dan Perreault 1982; Weitz,

1981 dalam Baldauf et al. (2001, p. 112) menyatakan bahwa untuk menghasilkan outcome, seorang tenaga penjualan harus menerapkan beberapa perilaku, yang mungkin tidak serta merta membuahkan hasil, misalnya: membangun hubungan yang efektif dengan konsumen dan membuat presentasi penjualan yang efektif yang pada akhirnya tentu akan mendatangkan pembelian pihak yang dipresentasi, yang berarti penjualan bagi perusahaan kita.

Dalam penelitian ditekankan kinerja tenaga penjualan banyak diukur dari kinerja outcome (misalnya berupa, menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi, keuntungan tinggi, melampaui target yang ditetapkan) walaupun ada kinerja-kinerja tenaga penjualan dalam aspek lain (kinerja perilaku penjualan misalnya : membuat presentasi penjualan, menggunakan pengetahuan teknis penjualan; kinerja perilaku non-penjualan, misalnya : menyediakan informasi, mengontrol biaya-biaya).

Sujan, weitz dan Kumar (1994, p. 42) menyatakan bahwa orientasi kinerja yang dipunyai tenaga penjualan akan berpengaruh pada kinerjanya melalui variabel mediator yaitu "kerja keras". Tenaga penjualan dengan orientasi kinerja memfokuskan dirinya untuk bekerja sebaik mungkin untuk mendapatkan balasan atau penghargaan dari pimpinannya maupun dari teman-temannya. Biasanya mereka membandingkan kinerjanya dengan apa yang diharapkan oleh supervisornya dan juga dengan kinerja teman –teman tenaga penjualan lain. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan inilah yang mendorong mereka berusaha lebih keras yang kemudian hal ini akan membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Bukti empiris dilaporkan oleh (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998; Sujan, weitz dan Kumar, 1994).

Dari pembahasan diatas maka hipotesis yang muncul adalah :

*H4 : Orientasi kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan*

**Efektifitas Perusahaan**

Efektifitas perusahaan didefinisikan sebagai evaluasi ringkas dari seluruh hasil-hasil organisasional (Churchill et. al. 2000 dalam Baldauf et. al. 2001, p. 113). Indikator yang bermacam-macam digunakan untuk mengukur keseluruhan hal yang dihasilkan organisasi, biasanya : total volume penjualan, porsi pasar, pertumbuhan penjualan, biaya-biaya, kontribusi laba, return on assets, dan income residual. Total penjualan merupakan ukuran yang paling populer. Indikator selain sisi keuangan adalah kepuasan konsumen, karena pengukuran-pengukuran kepuasan konsumen akan berhubungan positif pada kinerja keuangan di masa yang akan datang (Banker et. al. 2000 dalam Baldauf et. al. 2001, p. 113).

Penelitian-penelitian empiris telah menemukan bahwa perbedaan-perbedaan yang ada pada efektifitas perusahaan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lingkungan dan organisasional (Ryans dan Weinberg 1987; Beswick dan Cravens, 1977; Ryans dan Weiberg, 1979 dalam Cravens et. al., 1993, p. 50). Penelitian-penelitian ini menguji efektifitas perusahaan dari tahap yang berbeda (misalnya, *accounts, trading areas*, teritori dan distrik-distrik). Temuan dari serangkaian penelitian itu adalah bahwa kinerja tenaga penjualan dan efektifitas perusahaan saling berhubungan tetapi merupakan konstruk yang berbeda. Namun, walaupun temuan-temuan penelitian itu sudah jelas mengkonsepkan perbedaan kinerja tenaga penjualan dan efektifitas perusahaan, banyak peneliti dan perusahaan tidak membedakan antara kinerja tenaga penjualan dan efektifitas perusahaan ini.

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996,

p.95). kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan. Rich (1997, p. 322) menyatakan bahwa penelitian yang menguji kinerja tenaga penjualan telah menciptakan aliran penelitian empirik yang berlangsung secara terus menerus sejak 1918.

Churchill et. al. 2000; Walker et. al. 1979 dalam Baldauf (2001, p. 113) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa konstruk efektifitas perusahaan telah diuji dari beberapa perspektif yang berbeda misalnya, regions, distrik, teritori, dan konsumen. Efektifitas perusahaan merupakan konsekuensi dari anteseden-anteseden tenaga penjualan, organisasional dan lingkungan (Churchill et. al. 2000; Walker et. al. 1979 dalam Baldauf 2001, p. 113).

Konstruk efektifitas perusahaan dan kinerja tenaga penjualan, walaupun berhubungan, merupakan konstruk yang berbeda. Efektifitas perusahaan merupakan penilaian keseluruhan dari outcome perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh kinerja tenaga penjualan, sedangkan kinerja tenaga penjualan hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang hanya bisa dikontrol oleh tenaga penjualan dengan langsung. Diungkapkan oleh Churchill et. al 2000 dalam Baldauf 2001 p. 113) “Perbedaan penting antara kinerja dengan efektifitas adalah bahwa efektifitas tidak mengacu secara langsung pada perilaku; namun hal itu merupakan fungsi dari faktor-faktor tambahan diluar kontrol tenaga penjualan”.

Logika dasar manajemen penjualan, mendukung pengaruh positif kinerja tenaga penjualan pada efektifitas perusahaan (Walker, et. al. 1979 dalam Baldauf, 2001, p. 114). Kinerja tenaga penjualan yang tinggi mempunyai pengaruh penting pada efektifitas penjualan perusahaan. Tenaga penjualan bertanggung jawab untuk

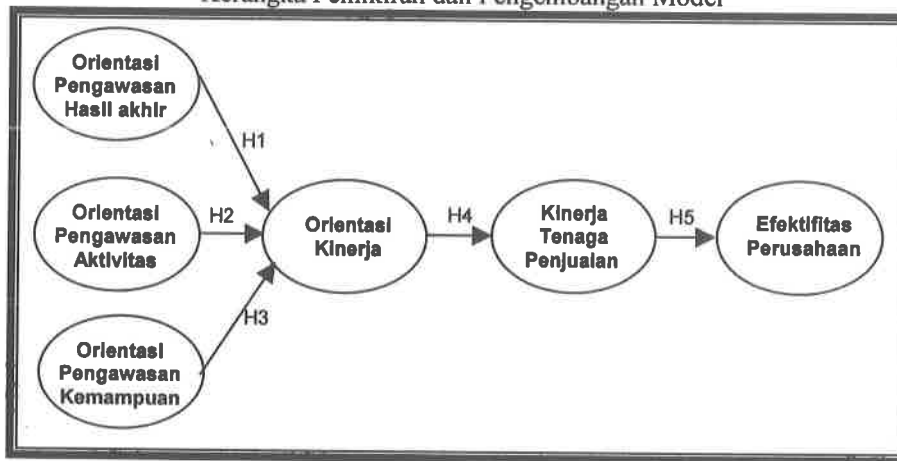
mengimplementasikan strategi penjualan untuk mencapai efektifitas perusahaan.

Dari pemikiran-pemikiran diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

*H5 : Kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas perusahaan*

Berdasarkan konsep penelitian yang dipaparkan maka kerangka pemikiran dan pengembangan model penelitian ini adalah seperti tampak pada gambar 1.

Gambar 1  
Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Model



**METODE PENELITIAN**

Obyek penelitian ini adalah para tenaga penjualan pada perusahaan-perusahaan pelayaran di Kota Semarang. Dalam penelitian ini penggalian data primer didapat dari wawancara langsung dengan responden penelitian ini, yaitu tenaga-tenaga penjualan pada perusahaan pelayaran di Kota Semarang

Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan perusahaan-perusahaan pelayaran di Kota Semarang yang berjumlah 168 orang. Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan beberapa metode, antara lain dengan menggunakan rumus Rao (1996, p.29) yang mendapatkan 119 responden sebagai sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive* dan *Random Sampling*. Pengumpulan Data dilakukan

dengan wawancara langsung dengan responden dipandu dengan kuesioner. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala konvensional 1 – 10.

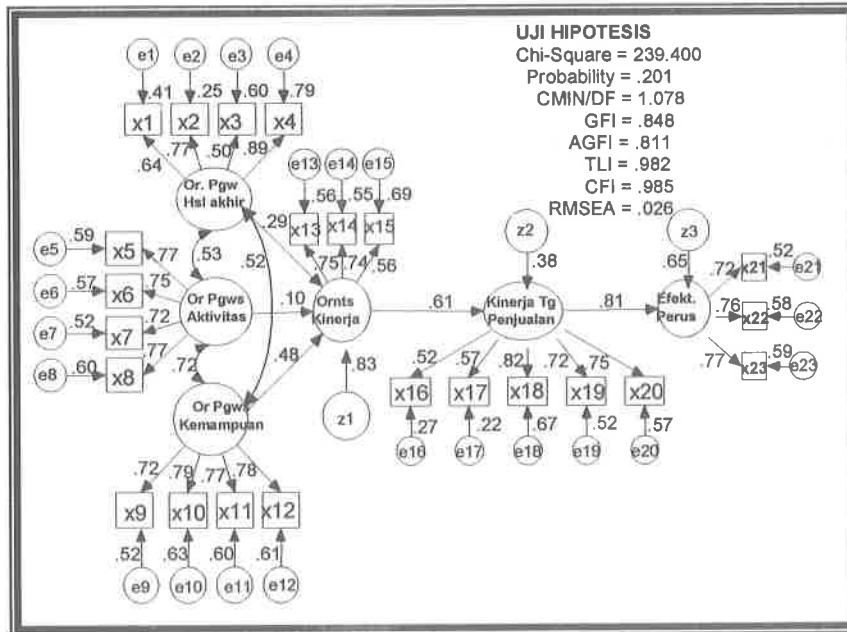
Teknik analisis yang dipilih untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis faktor konfirmatori dan *maximum likelihood estimation* pada SEM (*Structural Equation Model*) dari paket statistik AMOS. Hasil komputasi untuk tes signifikansi model dilakukan dengan menguji *goodness of fit* yaitu *GFI (Goodness of fit Index)*, *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*, *CFI (Comparative Fit Index)*, *RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation)*, *TLI (Tucker Lewis Index)* dan *CR (Critical Ratio)*.



**PEMBAHASAN**

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Full model dari SEM dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2.  
*Structural Equation Modelling*  
Analisis Pengaruh Orientasi Pengawasan Terhadap Efektifitas Perusahaan Melalui Orientasi Kinerja Dan Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber: Data penelitian yang diolah

*Structure Equation Model* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,201 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan Jurnal Sains Pemasaran Indonesia

diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima.

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*: Chi-Square=239.400; probabilitas = 0.201; CMIN/DF = 1.078; GFI=0.848; AGFI = 0.811; TLI = 0.982; CFI=0.985; RMSEA = 0.026.

Selanjutnya berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap 5 (lima) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Setelah dilakukan analisis

data dan pengujian terhadap lima hipotesis penelitian, didapatkan bahwa hasil yang diperoleh menunjukkan semua hipotesis dapat dibuktikan, yaitu dengan nilai CR berurutan dari hipotesis 1 sampai hipotesis 5 adalah: 2.685(H1), 3.114(H2), 2.485(H3), 5.197(H4) dan 6.151(H5) semuanya diatas 2.0 pada taraf signifikansi 0.05(5%).

**KESIMPULAN**

Penelitian ini merupakan usaha untuk menguji konsep-konsep manajemen tenaga

penjualan mengenai pengaruh orientasi pengawasan pada tenaga penjualan pengaruhnya terhadap efektivitas perusahaan melalui orientasi kinerja dan kinerja mereka. Uraian pada bab 1 mengemukakan permasalahan penelitian yaitu bagaimana pengaruh orientasi pengawasan terhadap orientasi kinerja yang berhubungan dengan kinerja tenaga penjualan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung bukti empirik sebagai berikut :

- Pada industri jasa pelayaran, semakin tinggi orientasi pengawasan yang dimiliki oleh supervisor dan diterapkan pada para tenaga penjualan akan membuat orientasi kinerja tenaga penjualan menjadi semakin tinggi. Sebaliknya bila orientasi pengawasan dari supervisor rendah maka orientasi kinerja para tenaga penjualan tidak akan meningkat.
- Pada industri jasa pelayaran, orientasi kinerja yang tinggi secara signifikan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan secara positif, hal ini dapat dilihat dari besarnya pengaruh orientasi kinerja ini dalam menentukan kinerja dari para tenaga penjualan. Semakin tinggi orientasi kinerjanya maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjualan, sebaliknya orientasi kinerja yang rendah diikuti dengan kinerja yang rendah pula oleh tenaga penjualan.
- Pada industri jasa pelayaran, kinerja tenaga penjualan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap efektivitas perusahaan. Semakin tinggi kinerja tenaga penjualan akan berpengaruh pada semakin tingginya efektivitas perusahaan. Kinerja tenaga penjualan yang rendah tentunya mengakibatkan perusahaan tidak efektif dalam penjualan produk-produknya, memuaskan para pelanggannya dan dalam menghasilkan keuntungan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dapat

dijustificasi melalui pengujian Structural Equation Modeling (SEM) sebagai berikut :

1. Orientasi pengawasan berpengaruh positif terhadap orientasi kinerja .
2. Orientasi kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan .
3. Kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektivitas perusahaan.

## IMPLIKASI-IMPLIKASI

### Implikasi Teoritis

Dari analisis data dalam penelitian ini terdapat beberapa temuan yang memberikan dukungan terhadap temuan peneliti terdahulu mengenai hubungan orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas, orientasi pengawasan kemampuan, orientasi kinerja, kinerja tenaga penjualan dan efektivitas perusahaan :

- ♦ Orientasi pengawasan yang dimiliki oleh supervisor (orientasi pengawasan hasil akhir, orientasi pengawasan aktivitas dan orientasi pengawasan kemampuan) mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi kinerja. Hal ini mendukung temuan-temuan peneliti terdahulu (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 263-274; Challagalla dan Shervani, 1996, p. 89-105). Kecuali ada sedikit perbedaan dengan hasil temuan Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 270) yang melaporkan bahwa orientasi pengawasan kemampuan tidak berhubungan dengan orientasi kinerja. Empat indikator yaitu informasi, umpan balik, pengawasan dan evaluasi yang membentuk masing masing orientasi pengawasan menurut hasil penelitian ini memiliki *fit*/kesesuaian sebagai indikator-indikator variabel tersebut. Hal ini mendukung apa yang telah dilakukan Kohli , Shervani dan Challagalla (1998, p. 263-274) dalam penelitiannya yang menggunakan item-item indikator yang dibentuk oleh Jaworski, Stathakopoulous dan Krishnan (1993 dalam Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 263-274).

- ◆ Penelitian ini mengangkat orientasi kinerja sebagai variabel yang dipengaruhi orientasi pengawasan. Menurut (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 263-274) orientasi kinerja ini merupakan salah satu dari orientasi tujuan tenaga penjualan, orientasi tujuan yang lain adalah orientasi belajar. Kinerja tenaga penjualan merupakan variabel yang dipengaruhi oleh kontribusi tenaga penjualan (Cravens et. al., 1993; Oliver dan Anderson 1994 dalam Baldauf et. al., 2001, p. 111) orientasi kinerja dari tenaga penjualan (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p. 39-52; Behrman dan Perreault 1982; Weitz 1981 dalam Baldauf et. al., 2001, p. 112). Hasil penelitian ini mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa orientasi kinerja berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Semua indikator dalam penelitian ini diambil dari indikator yang digunakan dalam penelitian Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p. 39-52) dan Kohli, Shervani dan Challagalla (1998, p. 263-274), namun tidak semuanya. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan bahwa indikator-indikator itu mempunyai *fit* yang baik, sehingga hal ini mendukung penggunaan indikator yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.
- ◆ Efektivitas perusahaan merupakan konsekuensi dari beberapa anteseden, salah satunya adalah tenaga penjualan (Churchill et. al 2000; Walker et. al 1979 dalam Baldauf et. al., 2001, p. 113). Hasil penelitian ini memberi dukungan pada pernyataan diatas, yaitu bahwa kinerja tenaga penjualan berpengaruh pada efektivitas perusahaan. Penggunaan indikator-indikator untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam penelitian ini mengadaptasi sebagian item indikator yang telah digunakan dalam penelitian Baldauf et. al. (2001, p. 109-122), yang dalam penelitian mereka (Baldauf et. al., 2001) juga mengadaptasi sepenuhnya item

indikator yang telah digunakan dalam penelitian Cravens et. al. (1993; dalam Baldauf et. al., 2001, p. 115). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga indikator efektivitas perusahaan (volume penjualan, kepuasan pelanggan dan keuntungan) yang digunakan mempunyai *fit* yang baik, dengan demikian memberi dukungan bagi penggunaan indikator-indikator tersebut pada penelitian sebelumnya.

#### Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh bukti empiris bahwa kinerja tenaga penjualan sangat mempengaruhi efektifitas perusahaan, kinerja tenaga penjualan itu sendiri sangat dipengaruhi oleh orientasi kinerja yang merupakan pengaruh dari beberapa orientasi pengawasan supervisor pada tenaga penjualnya. Diantara beberapa orientasi pengawasan, yang paling dominan adalah orientasi pengawasan terhadap kemampuan para tenaga penjualan, diikuti dengan orientasi pengawasan hasil akhir dan yang paling kurang dominan adalah orientasi pengawasan aktivitas. Berdasarkan temuan-temuan ini maka kebijakan manajemen yang dapat dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut:

- Para supervisor agar lebih meningkatkan perhatian mereka pada pengembangan ketrampilan-ketrampilan menjual tenaga penjualan misalnya ketrampilan bernegosiasi, komunikasi, presentasi penjualan, ketrampilan untuk menarik minat pelanggan, ketrampilan lain yang dapat mempertinggi kualitas sikap tenaga penjualan, hal ini semua bisa dilakukan dengan pelatihan yang ditujukan kepada tenaga penjualan. Supervisor dalam pelatihan itu dapat memberikan informasi kemampuan yang diperlukan untuk menjual, selanjutnya memberikan umpan balik kepada tenaga penjualannya mengenai ketrampilan menjual. Hal berikutnya yang dapat dilakukan adalah

mengawasi penerapan ketrampilan menjual saat dipraktekkan di lapangan, kemudian mengevaluasinya. Dengan evaluasi ini dapat diketahui ketrampilan mana yang harus dipertahankan bahkan ditingkatkan dan ketrampilan yang perlu diberikan pelatihan lagi.

Mengingat orientasi kemampuan ini merupakan orientasi terpenting yang mempengaruhi orientasi kinerja, maka perusahaan dan supervisor dapat memprogramkan untuk menawarkan insentif bagi para tenaga penjualan untuk mengembangkan beberapa ketrampilan penjualan, hal ini dilakukan agar perusahaan mempunyai keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) di pasar. Memberikan insentif pada para tenaga penjualan untuk meningkatkan beberapa ketrampilan penting yang berhubungan dengan perencanaan, negosiasi, dan orientasi pelanggan sama dengan meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja jangka panjang dan kepuasan bagi para pelanggan perusahaan itu (Lawler 1992 dalam Challagalla dan Shervani, 1996, p. 98).

- Para supervisor perlu untuk semakin meningkatkan penyediaan informasi kemampuan yang meliputi penetapan sasaran untuk tingkat ketrampilan dan kemampuan (misalnya: kemampuan mengidentifikasi pelanggan potensial dan menjual pada mereka, kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi, kemampuan menjual produk dengan profit yang tinggi, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, kemampuan membantu supervisor mencapai target) tertentu dari tenaga penjualan, mengawasi dan menyediakan pedoman untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan, menyediakan pedoman dan petunjuk bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan mereka. Dengan jalan ini

para supervisor mempunyai konsekuensi untuk menilai kemampuan tenaga penjualannya. Hal ini menjadikan supervisor dapat memahami kekuatan dan kelemahan dari tenaga penjualannya, selanjutnya dapat memberikan tips dan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan.

- Perusahaan dan supervisor yang mempunyai orientasi pengawasan hasil akhir dan aktivitas perlu untuk menerapkan pula pengawasan kemampuan terhadap tenaga penjualan mereka, karena pada dasarnya orientasi pengawasan tidak bersifat *mutually exclusive* (Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998, p. 264). Hal ini berarti perusahaan dan supervisor bisa saja menerapkan lebih dari satu orientasi pengawasan dengan kombinasi yang bisa mereka sesuaikan, tidak menutup kemungkinan suatu perusahaan atau supervisor menerapkan ketiga orientasi pengawasan secara bersamaan. Namun demikian, sebaiknya orientasi pengawasan kemampuanlah yang lebih di prioritaskan.

Untuk hal-hal yang berhubungan dengan orientasi kinerja para tenaga penjualan, perusahaan atau supervisor bisa menerapkan hal-hal/kebijakan sebagai berikut:

- Perusahaan dan supervisor perlu mengembangkan sikap komunikatif terhadap tenaga penjualan. Di satu sisi hal ini dapat dipakai perusahaan untuk memberikan informasi-informasi yang berkaitan dengan kebijakan perusahaan mengenai penjualan, di sisi lain hal ini bisa dipakai oleh tenaga penjualan untuk mengkomunikasikan prestasi/pencapaiannya. Komunikasi ini akan membawa akibat pada makin meningkatnya pengetahuan tenaga penjualan pada apa yang diharapkan supervisornya dan tenaga penjualan itu berusaha untuk memenuhinya.
- Perusahaan atau supervisor perlu mengembangkan iklim kompetisi diantara

para tenaga penjualan karena setiap tenaga penjualan mempunyai orientasi ego yang menginginkan dirinya dinilai bagus oleh pimpinannya dan teman-temannya. Orientasi ini juga membuat tenaga penjualan itu mengevaluasi diri bagaimana agar kemampuannya lebih baik dari teman dan pesaingnya (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994, p. 39).

- Perusahaan dan supervisor perlu berhati-hati dalam menerapkan kebijakan/ strategi baru mengenai penjualan, jangan sampai ada paksaan mengenai keharusan melaksanakan kebijakan/strategi itu. Hal ini dikarenakan kebijakan/strategi baru menuntut cara-cara baru untuk mempraktekannya, sedangkan hasil yang akan dicapai melalui kebijakan/strategi baru itu belum tentu lebih baik dari yang lama bahkan bisa saja jauh lebih jelek. Tenaga penjualan yang berorientasi kinerja enggan mencoba cara-cara baru.

#### Keterbatasan Penelitian

Terdapat Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, keterbatasan dalam populasi penelitian yang hanya menggunakan perusahaan-perusahaan pelayaran di satu kota saja yaitu Semarang. Hal ini dilakukan atas pertimbangan biaya dan waktu penelitian yang terbatas. Kedua, keterbatasan dalam variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian, yaitu hanya 5 variabel dan 23 indikator untuk menjawab permasalahan penelitian yang ada. Ketiga, hasil-hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada kasus lainnya diluar obyek penelitian ini.

#### Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa hal yang dapat dilakukan pada penelitian mendatang adalah: pada penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan menggunakan populasi yang lebih luas. Penelitian mendatang sebaiknya menggunakan jumlah variabel laten dan jumlah indikator yang lebih banyak lagi dan disesuaikan dengan obyek penelitian yang

dipakai dan pada penelitian mendatang dimungkinkan untuk meneliti obyek penelitian lain pada perusahaan di bidang jasa sehingga hasilnya dapat diperbandingkan.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Baldauf, Artur, David W cravens, and Nigel F. Piercy, (2001) "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XX1, Number 2 (Spring 2001), pp. 109-122
- Challagalla, Goutham N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimensions and Types of Syupervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (January 1996), pp. 89-105
- Cravens, David W., Thomas N Ingram, Raymond W. LaForge, and Clifford E. Young, (1993), "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October 1993), pp. 47-59
- 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
- Ferdinand, Augusty, (2000), *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 Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Aself Esteem, Job Satisfisfaction, and Motivation", *Journal of Marketing Research*, (November 1985), pp. 424-433
- Kohli, Ajay K., (1989), "Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople", *Journal of marketing*, Vol. 53 (October 1989), 40-50
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, (1994), "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October 1994), pp. 82-94
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani, and Goutam N. Challagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of salespeople; The Role of Supervisor", *Journal of Marketing*, Vol XXXV (May 1998), p. 263-274
- Moncrief III, William C., (1986), 'Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces', *Journal of Marketing Research*, August 1986, pp. 261-270
- 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
- Rao, Purba, (1996), "Measuring Consumer Perception Through Factor Analysis", *The Asian Manager*, February-March, pp.28-32
- 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
- Rizaldy, Reza, (2001), "Analisis pengaruh unsur orientasi supervisor terhadap kinerja salesman melalui kejelasan peran salesman", *Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen*, Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, (1991), *Metode penelitian Survei*, Edisi Revisi, Penerbit LP3ES, Jakarta
- Sugiyono, (1999), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Sujan, Harish, Barton A Weitz, dan Nirmalya Kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July 1994), 39-52
- 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
- Zikmund, W.G., 1994, "*Business Research Method*", The Dryden Press, Third Edition, International.

\*\*\*