

BAB II

LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

Perhatian utama studi manajemen penjualan difokuskan pada permasalahan berupa faktor-faktor yang mendorong kinerja penjualan, yaitu motivasi tenaga penjual (*salespeople*). Teori manajemen modern memfokuskan perhatiannya pada motivasi dari tenaga penjual yang ditindaklanjuti sebagai orientasi dalam mencapai sasaran penjualan. Orientasi tersebut diidentifikasi sebagai orientasi pada kinerja dan orientasi pada pembelajaran (Sujan. *et al.*, 1994). Pada bagian ini akan diterangkan mengenai pembentukan teori modern yang memfokuskan pada motivasi tenaga penjual dalam mencapai sasaran penjualan dari perusahaan.

2.1. Pengorganisasian Program Penjualan

Pengorganisasian segala bentuk aktivitas dan pengelolaan penjualan merupakan salah satu bagian dari penyusunan perencanaan strategi penjualan (Johnston dan Marshall, 2003:98). Penerapan atau aplikasi dari model pengorganisasi tersebut untuk masing-masing perusahaan atau organisasi penjual berbeda karena adanya perbedaan pada aspek permasalahan yang dihadapi dan budaya atau cara berpikir dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Oksanen (2000:1) menerangkan bahwa dalam menghadapi persoalan tersebut, lingkungan penjual dan organisasi penjualan cenderung membentuk karakter tindakan dan kebijakan terutama dalam menyusun dan menerapkan strategi penjualan.

Struktur organisasi merupakan model yang cukup sederhana untuk menggambarkan model perencanaan pemasaran, yaitu bagaimana sejumlah tindakan

diatur sedemikian rupa atas sejumlah kelompok dan orang-orang yang terlibat di dalamnya (Johnston dan Marshall, 2003:98). Sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya ditindaklanjuti berdasarkan bidang atau gugus tugas dan koordinasi atas sejumlah kelompok yang melaksanakan tujuan dengan lebih baik. Hal ini berbeda dengan sikap atau tindakan yang hanya sekedar memberikan wewenang atau perintah kerja kepada sejumlah kelompok maupun individu tertentu. Aktivitas penjualan akan menerima atau mengadopsi sasaran-sasaran yang ditetapkan pada perencanaan pemasaran yang selanjutnya diteruskan pada tingkat kelompok dan individu untuk melaksanakannya.

2.2. Motivasi Dalam Manajemen Penjualan

2.2.1. Pengertian Motivasi

Unsur motivasi dalam manajemen penjualan merupakan konsep perilaku yang menyatakan mengapa seseorang melakukan sesuatu yang dia lakukan saat ini (Stanton dan Spiro, 1999:252). Seseorang melakukan sesuatu hal dikarenakan terdapat sesuatu yang terdiri atas beberapa aspek psikologis yang diinginkannya berupa kondisi atau keadaan berupa rasa aman dan kenyamanan. Untuk mendorong seseorang mau melakukan sesuatu berupa keinginan dari pihak luar, maka harus terdapat sesuatu yang dapat mendorong seseorang untuk mau melakukannya. Bandura (1994:167) menerangkan bahwa keinginan tersebut secara psikologis dapat dikembangkan menjadi perspektif sosial yang lebih luas dan cara dalam berpikir maupun bertindak. Ini berarti, motivasi yang mendorong seseorang untuk mau melakukan sesuatu dapat diterangkan salah satunya sebagai keinginan untuk

mengekspresikan cara berpikir dan bertindak dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

2.2.2. Pengertian Motivasi Dalam Penjualan

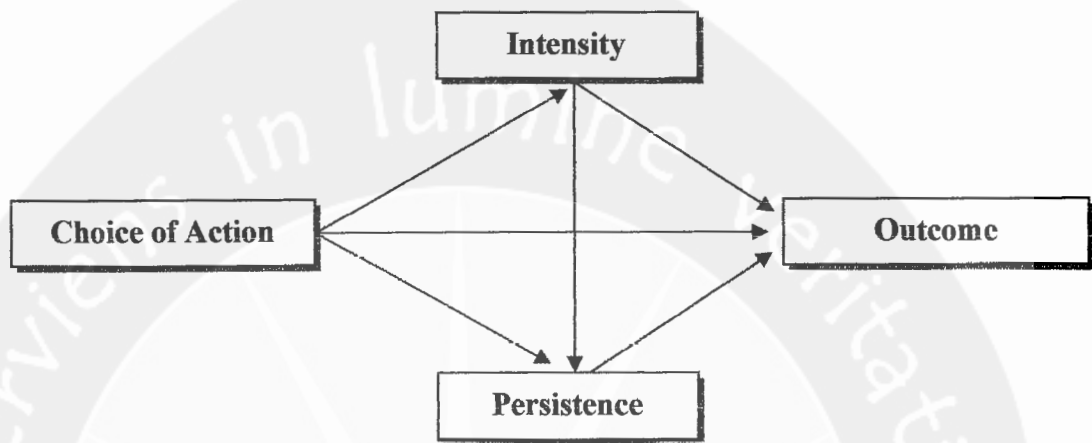
Johnston dan Marshall (2003:240) menerangkan bahwa dalam beberapa tahun terakhir ini, pemahaman terhadap motivasi dalam kerangka manajemen penjualan cukup bervariasi di mana terdapat kemungkinan satu dengan lainnya saling tidak konsisten. Untuk memudahkan pemahamannya, teori manajemen penjualan mengidentifikasi motivasi sebagai sejumlah usaha seorang sales person yang ingin dikerahkan untuk pada setiap aktivitas atau tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Motivasi menurut Stanton dan Spiro, (1999:252) keinginan untuk mengerahkan usaha untuk memenuhi kebutuhan (*The desire to expend effort to fulfill a need*), dalam konteks penjualan: motivasi adalah sejumlah usaha yang diinginkan seorang *sales person* untuk dikerahkan dalam beragam aspek dalam pekerjaannya.

Motivasi dalam konteks penjualan diinterpretasikan ke dalam tiga dimensi atau pengertian yang terpisah, yaitu berupa intensitas (*intensity*), keteguhan (*persistence*), dan pilihan (*choice*) (Stanton dan Spiro, 1999:252-253). Intensitas atau *intensity* diartikan sebagai sejumlah prestasi yang dihasilkan oleh tenaga penjual (*sales person*) sesuai dengan tugas yang dilaksanakannya. Keteguhan atau kemandirian (*persistence*) dimaksudkan sebagai seberapa lama para tenaga penjual masih mau mempertahankan maupun meningkatkan prestasi yang telah dihasilkannya. Sedangkan, pilihan (*choice*) adalah bentuk keputusan tindakan dari tenaga penjual untuk memilih cara untuk menyelesaikan permasalahan atau

pekerjaannya. Ketiga dimensi motivasi dalam penjualan memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1
Diagram Motivasi Dalam Lingkungan Penjualan



Sumber: Stanton dan Spiro (1999:253).

Pekerjaan atau tugas dalam lingkungan penjualan dapat diselesaikan dengan keberagaman cara maupun metode yang cukup kompleks. Pihak manajemen penjualan harus mampu mengendalikan motivasi dari tenaga penjualnya dengan memahami cara bekerja motivasi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1. Pilihan tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh tenaga penjual akan ditunjukkan melalui seberapa banyak prestasi penjualan yang dapat diberikan atau seberapa lama tenaga penjual masih mau mempertahankan maupun meningkatkan prestasi penjualannya. Banyaknya prestasi yang dihasilkan akan semakin memperkuat keinginan tenaga penjual untuk tetap mempertahankan atau meningkatkannya. Masing-masing dimensi motivasi seperti keberagaman tindakan yang dapat dilakukan, keinginan untuk tetap mempertahankan prestasi, maupun seberapa besar

prestasi yang masih ingin dihasilkan akan menentukan seberapa besar manfaat yang diterima oleh perusahaan (*outcome*).

Stanton dan Spiro (1999:253-254) menerangkan bahwa manajer penjualan berkepentingan pada aspek motivasi yang dapat mendorong para tenaga penjual untuk mau dan melaksanakan bagian dari kepentingan perencanaan strategik dari perusahaan. Tenaga penjual seperti halnya pekerja dianggap memiliki kemampuan dan kemauan untuk bekerja keras atau menggunakan segenap kemampuannya secara optimal untuk menyelesaikan suatu masalah atau tugas. Seperti halnya pekerja, para tenaga penjual juga akan mengalami apa yang disebut kondisi depresi atau tekanan maupun frustrasi ketika akan atau sedang menjalankan tugasnya. Kondisi ini ditemukan karena ketidaksesuaian antara sasaran perusahaan yang harus dilaksanakan dan kepentingan pribadi dari tenaga penjual.

Setiap perusahaan memiliki model kebijakan yang berbeda untuk menyikapi motivasi tenaga penjual berkaitan dengan kepentingan sasaran perencanaan strategi dari masing-masing perusahaan. Studi di lingkungan manajemen penjualan difokuskan pada dampak kebijakan perusahaan yang direalisasikan melalui kepentingan sasaran perencanaan strategik pada motivasi para tenaga penjual dalam melaksanakan kepentingan tersebut. Ketiga dimensi motivasi seperti yang ditunjukkan melalui Gambar 2.1 salah satu kajian dalam studi manajemen penjualan terutama dalam merancang dan mengimplementasikan strategi-strategi penjualan perusahaan.

2.3. Perilaku Tenaga Penjual

Pada sub bagian sebelumnya telah diterangkan bagaimana motivasi dapat mendorong perilaku dari tenaga penjual dalam mengimplementasikan strategi-strategi penjualan ke dalam tindakan dan kinerja tenaga penjual. Dalam hal ini, setiap tenaga penjual secara individual memiliki perspektif dalam menerjemahkan rencana-rencana maupun sasaran-sasaran perusahaan yang diserahkan dan dijalankannya. Setiap tenaga penjual juga memiliki perspektif yang berbeda untuk menunjukkan kemampuannya yang direpresentasikan sebagai kinerja (*performance*).

Stanton dan Spiro (1999:339-340) menerangkan bahwa perilaku tenaga penjual dalam melaksanakan tugas penjualan ditentukan oleh kemampuan manajerial (*managerial skill*). Kemampuan tersebut meliputi:

- 1) Kemampuan dalam menyelesaikan masalah (*problem-solving skills*)

Yaitu kemampuan dalam mengidentifikasi permasalahan dan menyusun sejumlah formulasi atau solusi untuk menyelesaikannya.

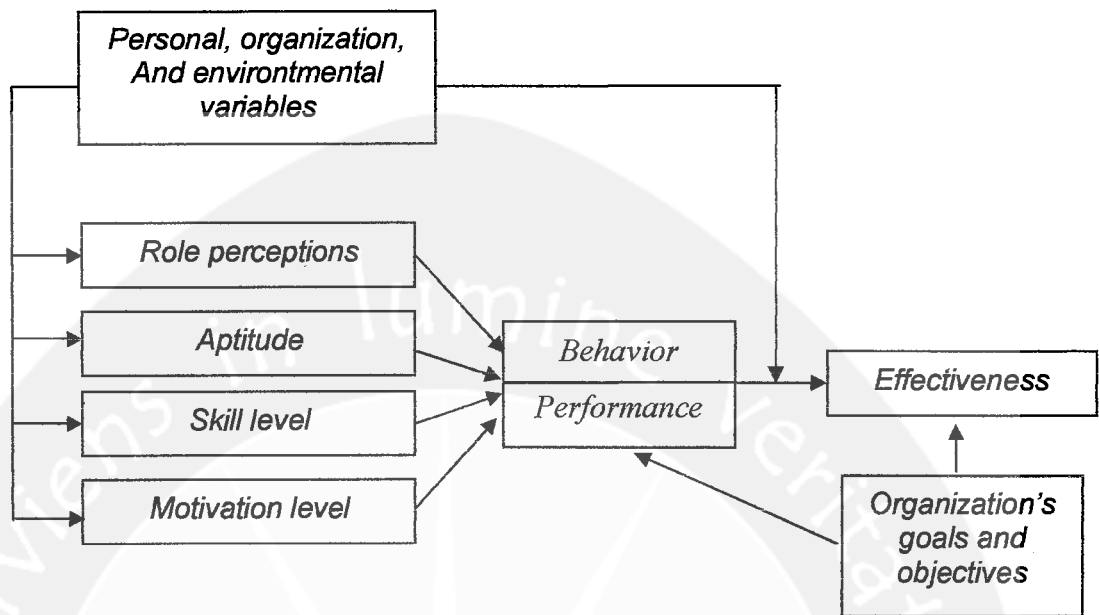
- 2) Kemampuan interpersonal (*interpersonal skills*).

Yaitu kemampuan tenaga penjual untuk berinteraksi dengan orang lain baik yang berasal dari lingkungan kerjanya maupun mereka yang menjadi sasaran pekerjaannya.

- 3) Kemampuan dalam berkomunikasi (*communication skills*).

Dalam lingkungan manajemen penjualan, kemampuan ini sangat berperan terutama dalam menentukan bentuk pencapaian sasaran, pengorganisasian, peramalan, pembentukan staf, pelatihan, pembentukan motivasi, supervisi, evaluasi, dan pengendalian dalam kegiatan penjualan.

Gambar 2.2
Struktur Perilaku Penjualan, Kinerja, dan Kefektifan Sasaran



(Johnston dan Marshall, 2003:478-479)

2.4. Perilaku Tenaga Penjual Dalam Pencapaian Sasaran Penjualan

Stanton dan Spiro (1999:271-272) menerangkan bahwa kemampuan para tenaga penjual dalam melaksanakan tugas berkaitan dengan orientasi dalam melaksanakan pencapaian sasaran atau *goals* di mana dalam hal ini adalah sasaran-sasaran penjualan. Motivasi dapat dipengaruhi oleh situasi berupa tekanan-tekanan seperti bagaimana para tenaga penjual dapat menjalankan atau memenuhi keinginan perusahaan. Penjualan yang efektif (*effective selling*) dapat dicapai apabila perspektif perusahaan terhadap pencapaian sasaran sesuai atau dapat dipenuhi dengan kemampuan yang dimiliki (*preferensi*) tenaga penjual.

Preferensi kemampuan tenaga penjual dalam mencapai sasaran penjualan yang diinginkan oleh perusahaan dapat diketahui bagaimana orientasinya dalam pencapaian sasaran (Johnston dan Marshall, 2003). Dalam pandangan studi

4) Kemampuan persuasif (*persuasive skills*)

Yaitu kemampuan yang diperlukan untuk mempertemukan perbedaan pandangan atau pendapat ataupun kepentingan untuk mencapai kepentingan atau tujuan tertentu dari salah satu pihak.

5) Perilaku manajerial (*managerial behavior*).

Pada kondisi tertentu, peran dari perilaku manajerial dapat menjadi bagian terpenting untuk menyelesaikan masalah karena dapat mempertemukan perbedaan motivasi atau cara pandang untuk mencapai sasaran penjualan.

Perilaku dari tenaga penjual dalam mengimplementasikan sasaran-sasaran ataupun tugas diukur atau direpresentasikan melalui kinerja (*performance*) (Johnston dan Marshall, 2003:478-479). Pengertian tersebut digambarkan sebagai struktur berpikir dari perilaku tenaga penjual seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.2 akan membentuk perilaku yang selanjutnya direpresentasikan sebagai kinerja. Dalam hal ini, hasil yang telah diperoleh (*outcome*) akan dievaluasi berdasarkan sasaran-sasaran atau tujuan organisasi. Faktor kepribadian (*personal*), lingkungan perusahaan, dan beberapa lingkungan yang dihadapi oleh masing-masing tenaga penjual menjadi faktor utama yang mempengaruhi tenaga penjual terutama dalam merepresentasikan sasaran maupun tujuan organisasi.

manajemen penjualan, terdapat dua pendekatan dalam mengamati orientasi dalam pencapaian sasaran, yaitu pendekatan pembelajaran (*learning approach*) dan pendekatan kinerja (*performance approach*). Pendekatan pembelajaran adalah pengertian berdasarkan tenaga penjual (*salespeople*). Sedangkan pendekatan kinerja lebih dekat pada pengertian orientasi perusahaan. Walaupun memiliki perbedaan kepentingan, kedua pendekatan tersebut dijadikan indikator dalam mengamati perilaku tenaga penjual (Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994:39).

2.4.1. Pendekatan Kinerja

Pendekatan kinerja dalam manajemen penjualan adalah pendekatan dalam mencapai sasaran yang memperhatikan bagaimana para tenaga penjual dapat mengoptimalkan keseluruhan kemampuan (*ability*) yang dimilikinya (Stanton dan Spiro, 1999). Pada umumnya, pendekatan kinerja memiliki indikator-indikator yang terukur, yaitu evaluasi prestasi penjualan berdasarkan waktu dan hasil (*outcome*) yang dapat diberikan oleh para tenaga penjual. Pendekatan seperti ini banyak digunakan di lingkungan perusahaan yang terutama berada dalam tekanan persaingan atau kondisi krisis ekonomi di mana perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan salah satunya peran dari bagian penjualan.

Evaluasi atas prestasi sebagai indikator untuk menyatakan tingkat keberhasilan dari para tenaga penjual akan berdampak pada perilaku untuk menjalankan atau memenuhi keinginan dari perusahaan. Perilaku tersebut ditunjukkan sebagai orientasi dari para tenaga penjual dalam mencapai sasaran berupa orientasi terhadap kinerja. Dalam keterbatasan waktu dan target penjualan yang harus dipenuhi, para tenaga penjual akan dituntut untuk menggunakan berbagai

kombinasi dari preferensi kemampuannya baik dalam bentuk ketrampilan, kecakapan, dan komunikasi interpersonal.

Jika preferensi kemampuan yang dimiliki oleh para tenaga penjual tidak mampu memenuhi pilihan dalam menjalankan tugas, maka perilaku yang ditunjukkan adalah bekerja keras (*working hard*). Keterbatasan waktu dan besarnya kapasitas dalam mencapai sasaran (*goals*) mendorong para tenaga penjual melakukan tindakan tanpa menggunakan banyak pilihan atau alternatif dalam menyelesaikan masalah atau memenuhi tugas dan tanggung jawab. Porsi dalam mengidentifikasi suatu masalah relatif sedikit daripada porsi untuk melaksanakan tugas. Kebutuhan akan waktu untuk mengidentifikasi masalah hanya akan menghabiskan sisa waktu untuk memenuhi sasaran atau target.

Sujan, Weitz, dan Kumar (1994:39-40) menerangkan bahwa orientasi para tenaga penjual dalam mencapai sasaran berupa orientasi kinerja dapat dijelaskan pula dengan timbal balik atau *feedback* dari hasil yang telah dicapai (*performance*).

2.4.2. Pendekatan Pembelajaran

Pendekatan pembelajaran dalam manajemen penjualan adalah pendekatan dalam pencapaian sasaran yang memperhatikan bagaimana para tenaga penjual mengembangkan kemampuan dan penguasaan sebuah tugas yang mereka lakukan (Sujan. *et al.*, 1994). Pendekatan pembelajaran berasal dari rasa ketertarikan atas sebuah situasi pekerjaan dalam sebuah tempat kerja yang menantang, keingintahuan tenaga penjual, dimana mendorong sebuah pencarian kesempatan yang membebaskan seorang tenaga penjual untuk mempelajari dan menguasai sebuah material pekerjaan.

Dalam pendekatan pembelajaran, juga berkenaan sebagai pendekatan penguasaan (*mastery orientation*) (ames, archer 1998 dalam Sujan. *et al.*, 1994); tenaga penjual menikmati proses penemuan bagaimana melakukan penjualan yang efektif. Tenaga penjual tertarik pada situasi penjualan yang menantang dan tidak terlalu terganggu dengan adanya kesalahan.

Suatu perilaku yang ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan mengenai situasi penjualan dalam menggunakan pengetahuan tersebut dalam situasi penjualan dinamakan sebagai *working smart* (Sujan. *et al.*, 1994)

Sujan, Weitz, dan Kumar (1994:39-40) menerangkan bahwa orientasi para tenaga penjual dalam mencapai sasaran berupa orientasi pembelajaran: seperti halnya dengan orientasi kinerja dapat dijelaskan pula dengan timbal balik atau *feedback* dari dari hasil yang telah dicapai (*performance*).

Walaupun cenderung stabil, orientasi pembelajaran dan kinerja seorang individu *sales person* dapat dipengaruhi oleh kondisi dalam lingkungan pekerjaan (Sujan. *et al.*, 1994), lebih lanjut sebuah aspek dalam lingkungan dimana cenderung mempengaruhi orientasi pembelajaran dan kinerja seorang *salesperson* adalah umpan balik pengawas. Dimana ukuran evaluasi umpan balik pengawas dapat berupa evaluasi positif dan negatif atas *performance* dan perilaku seorang *sales person* (Iigen. *et al.*, 1979 pada Sujan. *et al.*, 1994).

Karena orientasi pembelajaran memotivasi perilaku dengan mendorong peningkatan keahlian pada diri *sales person*; diduga umpan balik pengawas memberikan dampak yang lebih besar terhadap orientasi pembelajaran pada *sales person*. Positif *feedback* seharusnya meningkatkan orientasi pembelajaran pada *sales*

person dengan sinyal persetujuan untuk meningkatkan pengembangan keahlian dalam penjualan; negatif *feedback* juga seharusnya meningkatkan orientasi pembelajaran pada *sales person* dengan sinyal adanya kebutuhan untuk peningkatan diri.

Feedback positif yang diberikan oleh pengawas mengindikasikan kemampuan yang dilakukan oleh seorang *sales person* dianggap telah berhasil. Kebutuhan untuk mendemostrasikan kemampuan yang telah terpenuhi cenderung menyebabkan penurunan orientasi kinerja pada *sales person*. Oleh karena itu positif feedback diduga tidak mendorong atau mempengaruhi orientasi kinerja pada *sales person*. Di lain sisi negatif *feedback* seharusnya meningkatkan orientasi kinerja pada *sales person*, karena hal ini mengindikasikan bahwa *sales person* telah gagal dalam mendemostrasikan keahlian mereka (Podsakoff *et al.*, 1989; Wofford *et al.*, 1990 pada Sujan, 1994).

2.5. Self Efikasi dalam perilaku Tenaga Penjual

Self efikasi pada *sales person*; sebuah proses penilaian atau evaluasi diri seorang *sales person* terhadap dirinya sendiri atas kemampuan dalam mengorganisasi dan menyelesaikan seperangkat tindakan yang disusun untuk menyelesaikan sebaik mungkin sebuah pekerjaan atau tugas (Bandura, 1994 pada Sujan *et al.*, 1994). *Self-efficacy* adalah sebuah konsep yang lebih luas dibandingkan tingkat harapan, dimana mencakup tingkat keberhasilan saat menyelesaikan sebuah tugas atau pekerjaan secara spesifik. *self-efficacy* juga sebuah konsep yang lebih sempit dibandingkan dengan penghargaan diri (*self esteem*), dimana mencakup tingkat keberhasilan di

segala bidang kehidupan seorang *sales person* ; yaitu dalam pekerjaan, keluarga, dan aktifitas sosial.

Dalam melaksanakan pekerjaannya terutama dalam upaya untuk mencapai sasaran atau tuntutan dari deskripsi kerja, terdapat faktor yang dapat dikatakan berperan seperti motivasi di mana faktor tersebut menentukan bagaimana hasil akhir dari penyelesaian atau pencapaian sasaran tersebut (Bandura, 1994:1). Faktor tersebut dinamakan *self-efficacy*, yaitu suatu dorongan dari diri seseorang untuk melaksanakan atau merealisasikan sesuatu sesuai dengan sasaran atau deskripsi pekerjaan yang ingin dicapai. Faktor seperti ini dianggap dapat menjadi penentu keberhasilan seseorang (tenaga penjual) dalam mencapai sasaran pekerjaan yang dapat berasal dari aspek kehidupan atau kepribadian dari tenaga penjual. Implikasi dari *self-efficacy* terlihat dari pekerjaan yang dilakukannya, keluarga, dan aktivitas sosial.

Self-efficacy diduga mempengaruhi orientasi pembelajaran yang di pengaruhi oleh feedback positif dengan mendorong perbaikan keahlian pada diri *sales person* .

Self-efficacy diduga juga mempengaruhi orientasi kinerja yang dipengaruhi oleh feedback negatif, dimana dengan *feedback* negatif yang diberikan oleh pengawas mengakibatkan para *sales person* cenderung lebih waspada, sadar atas kesalahan yang mereka lakukan saat mendemostrasikan keahlian mereka.

Seorang *sales person* dalam orientasi kinerja, bekerja keras untuk mencapai keberhasilan dan mendemostrasikan keahlian yang mereka punyai. Kehilangan kepercayaan diri pada *sales person* yang memiliki *Self-efficacy* rendah, cenderung mengakibatkan para *sales person* tersebut mempertanyakan kemampuan diri mereka sendiri untuk menyelesaikan dengan baik pekerjaan yang mereka lakukan melalui

kerja keras. Sehingga diduga, *self-efficacy* juga mempengaruhi kinerja para *sales person* yang diwujudkan dengan bekerja keras dalam dorongan orientasi kinerja.

2.6. Multi Level Marketing (MLM)

Multi Level Marketing (MLM) salah satu dari banyak metode pemindahan produk dari pabrik atau pembuat ke pelanggan eceran (Clotier 1994:xii) definisi lainnya dari MLM menurut Roller: sistem melalui mana sebuah induk perusahaan mendistribusikan barang atau jasa lewat suatu jaringan orang-orang, bisnis yang independen. Lahir di awal tahun 1980an, bisnis ini berhasil melibatkan sekitar 2.580.000 pelaku di akhir 1998, turun sekitar 400.000 dibanding tahun 1997. namun, data Asosiasi Penjual Langsung Indonesia (APLI) sebuah organisasi independen dimana mengorganisir perusahaan-perusahaan MLM yang beroperasi di Indonesia, yang dicatat World Federation of Direct Selling Association (WFDSA) menunjukkan bahwa per desember 1999 lalu, jumlah pelaku mengalami lonjakan yang signifikan, mendekati angka 4.000.000 pelaku di Indonesia (Andrias Harefa, 2001).

Data terbaru yang dikeluarkan oleh World Federation of Direct Selling Association (WFDSA) dalam websitenya www.wfdsa.co.id , jumlah pelaku direct selling & MLM di indonesia berjumlah 5.427.310 orang dengan total penjualan mencapai 625 juta dollar pada tahun 2004. Jumlah pelaku *direct selling* & MLM di dunia mencapai 55.162.710 orang dengan total penjualan mencapai 98.768 trilyun dollar.

MLM juga dikenal dengan *direct selling*; penjualan MLM dilakukan secara langsung oleh wiraniagawan kepada konsumen; tidak melalui toko swalayan, kedai atau warung tetapi langsung kepada pembeli. Distribusi melalui sistem MLM

dilakukan penyederhanan. Produk yang dipasarkan lewat perusahaan MLM, tidak melalui agen-agen lagi, dari perusahaan MLM diteruskan ke stokis, *business center*, *point operator* atau nama lain sesuai dengan masing-masing perusahaan MLM (Tarmisi, 2000). Stokis langsung menjual kepada distributor dan distributor menjualnya kepada konsumen. Sebagian besar distributor langsung merangkap sebagai konsumen atau dengan kata lain dikonsumsi sendiri.

Semua penjualan MLM dilakukan melalui “penjualan langsung” (*direct selling*), yaitu penjualan barang-barang konsumsi langsung ke perorangan, di rumah-rumah maupun di tempat kerja mereka, melalui transaksi yang diawali dan dieksekusi oleh tenaga penjualnya (Clotier, 1994:6)

Perbedaan penjualan konvensional dengan MLM menurut Tarmisi Yusuf terletak pada; jalur distribusi yang pendek, penjualan konvensional melalui banyak agen-agen sehingga banyak mata rantai distribusi yang ditempuh; MLM memperpendek dari produsen langsung ke konsumen. Perbedaan lainnya tidak ada iklan; konvensional menggunakan promosi, MLM; produk dikenalkan melalui cerita mulut ke mulut oleh distributor dan konsumen.

Banyak sekali kerancuan yang timbul dalam masyarakat mengenai *multi level marketing*, sebuah konsep penjualan yang berbeda; prinsip-prinsip dasar MLM yang membuatnya sedikit berbeda dengan metode-metode distribusi produk konvensional adalah: bagaimana armada penjual di bangun, bagaimana keuntungan dibagikan dan bagaimana produk-produk dijual (Clotier, 1994). Jim Dornan dalam bukunya menyatakan keunikan lain dari MLM terletak pada rencana bisnis yang dirancang bagi para distributor yang sering diistilahkan sebagai “profesional sukarela”, yang

dimaksud dengan sukarela disini adalah karena kita tidak bisa memecat mereka; berhubungan kita memang bukan orang yang mempekerjakan mereka sebagai karyawan. Lebih lanjut, yang dimaksud profesional adalah, karena mereka berhasil memberi masa depan bagi keluarganya berkat keberhasilannya di perusahaan. Kelancaran dan keberhasilan para distributor ditentukan oleh tinggi rendahnya motivasi dan keinginan mereka (para distributor) untuk berhasil.

Clotier menjelaskan ada 2 tindakan dalam mengembangkan bisnis MLM; yaitu menjual dan mensponsori. Mensponsori mencakup pembuatan daftar, mengkualifikasi orang-orang, mengundang orang-orang untuk melihat proposal atau peluang bisnis (MLM), menyajikan peluang tersebut, melakukan tindak lanjut, membantu distributor-distributor baru sewaktu memulai, melatih, memberi semangat, dan mengembangkan sikap-sikap yang benar.

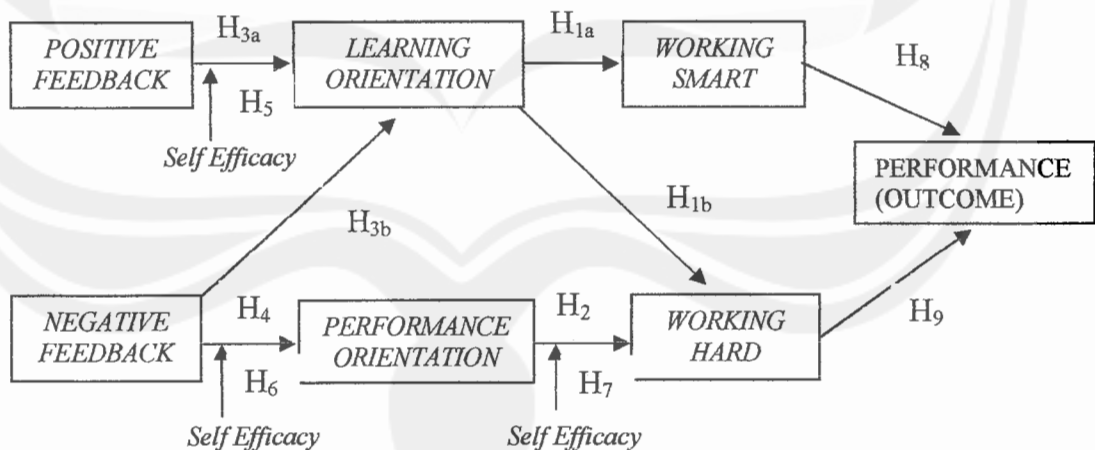
Tarmisi Yusuf dalam bukunya menyatakan; MLM harus dikerjakan secara sungguh-sungguh, kalau ada distributor dengan pengetahuan seadanya namun berhasil, berarti ia sudah bekerja keras dan bekerja pintar; tanpa kerja keras tidak akan ada hasilnya dan kerja cerdas artinya bekerja dengan strategi. Jim Dornan menyatakan; kelancaran & keberhasilan para distributor ditentukan oleh tinggi rendahnya motivasi dan keinginan mereka untuk berhasil. Mereka (distributor MLM) yang berusaha paling keras dalam kegiatan ini akan mencapai tingkat paling tinggi dan dengan demikian menerima imbalan paling besar (Clotier, 1994:xii).

2.7. Hipotesis Penelitian

Model penelitian yang digunakan didasarkan pada pembentukan ukuran himpunan pertimbangan (*consideration set-size model*) seperti yang ditunjukkan pada

Gambar 2.3. Model tersebut diterangkan sebagai bentuk sederhana model analisis diagram yang terdiri atas faktor-faktor di mana keterkaitan antara faktor satu dengan faktor lainnya ditentukan sesuai dengan hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini. Pada Gambar 2.3, faktor kepentingan kepengawasan (*supervisory feedback*) yang dibagi menjadi dua macam, yaitu berupa positif dan negatif difokuskan untuk mengetahui dampak atau pengaruhnya terhadap orientasi dalam pencapaian sasaran berupa orientasi pembelajaran (*learning orientation*) dan orientasi kinerja (*performance orientation*). Secara keseluruhan, tahapan dalam pembentukan analisis diagram (*path analysis*) dibagi menjadi empat bagian, yaitu faktor kepentingan kepengawasan (*feedback*), faktor orientasi pencapaian sasaran (*goal*), faktor perilaku penjual (*behavior*), dan faktor output atau hasil (*outcome*).

Gambar 2.3
Model Diagram Jalur Berdasarkan Hipotesis Penelitian



Hipotesis analisis dimulai dari tahap kepentingan kepengawasan (*supervisory step*) yang dinyatakan dapat mempengaruhi orientasi dalam pencapaian sasaran berupa

orientasi pada pembelajaran (*learning orientation*) dan orientasi pada kinerja (*performance orientation*) (Sujan, Barton, dan Nirmala, 1994:40). Pembentukan orientasi motivasi dari kepentingan kepengawasan akan berdampak atau mempengaruhi tindakan atau perilaku dalam mencapai sasaran dari tenaga penjual (*sales person*) berupa bekerja cerdas (*working smart*) atau bekerja keras (*working hard*). Dalam hal ini hipotesis pertama disusun sebagai berikut:

H_{1a} : suatu orientasi pembelajaran (*learning orientation*) mempengaruhi tenaga penjual untuk bekerja secara cerdas (*working smart*)

H_{1b} : suatu orientasi pembelajaran (*learning orientation*) mempengaruhi tenaga penjual untuk bekerja keras (*working hard*)

H₂ : suatu orientasi pada kinerja (*performance orientation*) mempengaruhi tenaga penjual untuk bekerja keras (*working hard*)

Faktor dari peran kepentingan kepengawasan (*supervisory feedback*) dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H₃ : bentuk kepentingan kepengawasan berupa positif (a) maupun negatif (b), masing-masing dapat mendorong tercapainya orientasi pembelajaran (*learning orientation*)

H₄ : bentuk kepentingan kepengawasan yang negatif dapat mendorong tercapainya orientasi pada kinerja (*performance orientation*)

Pengertian kepentingan kepengawasan adalah situasi yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan sesuai dengan sasaran yang menjadi orientasi dalam situasi tersebut (Sujan, Barton, dan Nirmala, 1994:40). Dalam hal ini,

kepentingan kepengawasan ditunjukkan dengan melihat hasil sebelumnya yang telah dicapai untuk dijadikan sebagai pedoman atau dasar untuk melakukan tindakan di masa yang akan datang. Pada Gambar 2.3, *positive feedback* hanya dihipotesiskan mempengaruhi orientasi pembelajaran (*learning orientation*). Sedangkan, untuk *negative feedback* dihipotesiskan mempengaruhi baik orientasi pembelajaran (*learning orientation*) maupun orientasi pada kinerja (*performance orientation*).

Dalam melaksanakan pekerjaannya terutama dalam upaya untuk mencapai sasaran atau tuntutan dari deskripsi kerja, terdapat faktor yang dapat dikatakan berperan seperti motivasi di mana faktor tersebut menentukan bagaimana hasil akhir dari penyelesaian atau pencapaian sasaran tersebut (Bandura, 1994:1). Faktor tersebut dinamakan *self-efficacy*, yaitu suatu dorongan dari diri seseorang untuk melaksanakan atau merealisasikan sesuatu sesuai dengan sasaran atau deskripsi pekerjaan yang ingin dicapai. Faktor seperti ini dianggap dapat menjadi penentu keberhasilan seseorang (tenaga penjual) dalam mencapai sasaran pekerjaan yang dapat berasal dari aspek kehidupan atau kepribadian dari tenaga penjual. Implikasi dari *self-efficacy* terlihat dari pekerjaan yang dilakukannya, keluarga, dan aktivitas sosial.

Pada penelitian ini, faktor *self-efficacy* akan dipergunakan sebagai variabel moderating, yaitu variabel yang disisipkan di antara model utama seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.3. Hal ini dikarenakan faktor *self-efficacy* tidak diketahui kepastiannya secara teoritis di mana perannya pada tenaga penjual dapat terlihat atau tidak. Hipotesis yang dipergunakan menghubungkan faktor *self-efficacy* dengan faktor umpan balik positif maupun negatif. Dalam hipotesis 3a (H_{3a}), umpan balik yang positif akan mendorong adanya orientasi pembelajaran dari diri tenaga penjual

yang dilakukan dengan meningkatkan ketrampilannya. *Self-efficacy* yang tinggi dari diri tenaga penjual membentuk kepercayaan diri yang lebih besar dan dapat memotivasi mereka untuk mempelajari atau memahami bagaimana mereka melakukan pekerjaannya secara lebih baik tanpa adanya umpan balik positif. Penelitian ini tidak membedakan tingkat *self-efficacy* dari sales person, sehingga dalam hal ini, hipotesisnya dapat dituliskan sebagai berikut:

H₅ : Umpan balik (*feedback*) yang positif meningkatkan orientasi pembelajaran dari tenaga penjual dipengaruhi oleh *self-efficacy* sebagai variabel pemoderasi.

Pada hipotesis keempat (H₄), umpan balik yang negatif mendorong adanya orientasi terhadap kinerja dari para tenaga penjual karena terdapat adanya kekhawatiran dari diri mereka atas kemungkinan kegagalan dalam menunjukkan kemampuan mereka. Tenaga penjual yang memiliki *self-efficacy* lebih besar akan menyebabkan adanya dorongan untuk lebih meningkatkan orientasi terhadap kinerja. Sedangkan tenaga penjual dengan *self-efficacy* yang rendah mungkin hanya akan menyebabkan kejeraan oleh adanya umpan balik negatif dan menekan mereka untuk memilih bentuk evaluasi yang disukai atas kemampuan mereka. Penelitian ini tidak membedakan tingkat *self-efficacy* dari sales person, sehingga dalam hal ini, hipotesisnya dapat dituliskan sebagai berikut:

H₆ : Umpan balik (*feedback*) yang negatif meningkatkan orientasi pada kinerja dari tenaga penjual dipengaruhi *self-efficacy* sebagai variabel pemoderasi.

Pada hipotesis kedua (H_2), tenaga penjual yang berorientasi pada kinerja bekerja secara keras untuk memperoleh keberhasilan yang menggembirakan dan ini yang selanjutnya mendorong mereka untuk menunjukkan kemampuannya. Hal ini disebabkan adanya keraguan atas kepercayaan diri dari tenaga penjual terutama yang memiliki *self-efficacy* yang rendah di mana mereka mempertanyakan kemampuan mereka untuk dapat menyebabkan keberhasilan yang menggembirakan dengan cara bekerja keras. Berdasarkan kondisi seperti ini, hipotesis untuk menjelaskan permasalahan tersebut, dengan catatan penelitian ini tidak membedakan tingkat *self-efficacy* dari sales person dituliskan sebagai berikut:

H_7 : Suatu orientasi terhadap kinerja lebih mempengaruhi untuk bekerja keras pada tenaga penjual dipengaruhi oleh *self-efficacy* sebagai variabel pemoderasi.

Pada kerangka penelitian yang dilakukan oleh Sujana, Barton, dan Nirmala (1994:41), perilaku bekerja keras (*working hard*) maupun bekerja dengan cerdas (*working smart*) mendorong terbentuknya kinerja pada tenaga penjual. Hal ini terjadi pada berbagai kondisi maupun mekanisme kerja dari organisasi penjualan (Dixon, Spiro, dan Forbes, 2003:4-5). Salah satu kasus menjelaskan bahwa bentuk perilaku yang fleksibel dan adanya perhatian dipilih sebagai bentuk strategi penjualan yang selanjutnya akan membentuk adanya kinerja tenaga penjual seperti tinggi atau rendah.

H_8 : Bekerja secara cerdas meningkatkan kinerja dari tenaga penjual.

H_9 : Bekerja dengan keras meningkatkan kinerja dari tenaga penjual.

Kedua hipotesis di atas dibentuk berdasarkan pengalaman kasus dari penelitian yang dilakukan oleh Sujan, Barton, dan Nirmala (1994), Bandura (1994), dan Pajares (2002).

