

APAKAH KEPERCAYAAN BERPERAN PENTING DALAM HUBUNGAN ANTARA FREKUENSI KOMUNIKASI MANAJER PENJUALAN-TENAGA PENJUALAN DAN *JOB OUTCOMES*?

Oleh:

*Refius Pradipta Setyanto**

Abstract

This research examines structural model describing the relations among sales manager-salesperson communication frequency, salesperson trust on sales manager, task performance, and salesperson job satisfaction in the industries of insurance and multifinance.

The results of empirical data analysis show that communication frequency directly and positively influences salesperson performance. Moreover, it is proved that communication frequency has a positive relation with trust. The next finding shows that salesperson trust on manager indicates a positive influence on job satisfaction, however there is no significant relationship with task performance. Finally, there is significant relationship between communication frequency and job satisfaction. In summary, of the five hypotheses, three hypotheses are supported.

Keywords: *communication frequency, salesperson trust on manager, task performance, salesperson satisfaction, services industry*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Penjualan merupakan salah satu bagian komponen-komponen pemasaran. Hakikatnya, kegiatan penjualan melekat pada semua bentuk organisasi, karena sesuatu yang dipertukarkan tersebut tidak harus selalu berbentuk produk yang *tangible*, tetapi juga bisa sesuatu yang *intangibile*, misalnya gagasan, jasa konsultasi, dan pelayanan. Tenaga penjualan merepresentasikan organisasi dalam berhubungan dan bertransaksi dengan konsumennya, serta memantau lingkungan eksternal organisasi (Sohi, 1996). Di samping perannya yang semakin penting sebagai ujung tombak perusahaan dalam berhadapan langsung dengan konsumen, tenaga penjualan juga berperan penting dalam mencari berbagai inovasi baru yang kreatif untuk membuka peluang pasar baru di tengah persaingan usaha yang makin ketat seperti sekarang ini.

Dalam menjalankan fungsinya, tenaga penjualan sering dihadapkan pada ketidakpastian, karena sebagian besar aktifitasnya dilakukan di luar batas-batas fisik perusahaannya, selain itu juga mereka harus menghadapi berbagai permintaan dan tuntutan pelanggan yang sering berbeda-beda (Rich, 1997). Dalam kenyataannya aktifitas tenaga penjualan sesungguhnya memiliki hubungan yang

* Dosen Fakultas Ekonomi UNSOED

dekat dengan atasannya, yaitu supervisor/manager penjualan. Manning dan Reece (2001) menyatakan bahwa perilaku dan ekspektasi manager penjualan seringkali berperan sebagai 'cermin' bagi tenaga penjualan. Artinya, tenaga penjualan memandang manager penjualan sebagai pemberi pedoman dan arah dalam bertindak, karena manager penjualan umumnya juga bertugas memberikan orientasi awal atas operasional perusahaan kepada para tenaga penjualan baru, dan juga berperan sebagai pihak yang bertanggungjawab dalam menerjemahkan kebijakan-kebijakan perusahaan untuk dipahami para bawahannya. Di samping itu, secara kontinyu manager penjualan memonitor kinerja tenaga penjualan dan memberikan umpan balik. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara manager penjualan dan tenaga penjualan dapat dikarakteristikan sebagai suatu pola interaksi yang luas dan intensif, yang mana pola komunikasi akan selalu melekat dalam semua aktifitas tersebut. Praktek-praktek komunikasi ini akan memberikan pemahaman kepada para tenaga penjualan tentang lingkungan dan peran-perannya (Anderson and Martin, 1995), di samping sebagai 'perekat' yang memungkinkan terjadinya hubungan-hubungan dalam organisasi (Mohr and Nevin, 1990).

Berdasar beberapa hasil penelitian terdahulu (lihat Johlke et al. 2000; Jablin dan Krone; Churchill et al. dalam Brown dan Peterson, 1993; Alexander et al. 1989; Muhar, 2003), terlihat bahwa ada ketidakkonsistenan hasil khususnya pada hubungan antara dimensi-dimensi komunikasi, kepuasan dan kinerja *in-role*. Berdasar temuan-temuan tersebut, peneliti termotivasi untuk menyelidiki variabel apa yang mungkin berperan sebagai pemediasi hubungan antara frekuensi komunikasi dan kinerja. Dugaan peneliti tentang peran variabel mediasi ini didasari oleh penelitian yang dilakukan Johlke dan Duhan (2001) yang melakukan pengujian pada tiga model tandingan (*competing model*) komunikasi tenaga penjualan, yang menunjukkan bahwa model langsung tidak cukup kuat untuk mendeskripsikan struktur komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan. Hasil pengujian tersebut memberi indikasi yang kuat tentang kemungkinan adanya variabel lain yang perlu dimasukkan dalam model sebagai variabel mediasi.

Berbeda dengan Johlke and Duhan (2001), dalam studi ini, peneliti mengajukan variabel kepercayaan (*trust*) sebagai variabel mediator dengan didasari atas beberapa studi terdahulu. Mohr et al. menyatakan bahwa setidaknya ada tiga bentuk komunikasi yang saling melengkapi, yaitu frekuensi komunikasi, komunikasi dua arah, dan komunikasi tanpa tekanan (*noncoercive content*), sedangkan Geyskens et al. (1999) menyatakan bahwa komunikasi memegang peran yang penting dalam hubungan antara perusahaan dan pengecer, karena akan mengurangi potensi timbulnya konflik. Melalui komunikasi, perusahaan dan pengecer dapat saling mengemukakan masalahnya masing-masing, dan apabila ini dapat berjalan, maka kemungkinan terjadinya konflik dapat dikurangi dan rasa saling percaya (*trust*) akan tumbuh di kedua belah pihak. Berdasar hasil studi-studi tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi merupakan faktor anteseden yang penting untuk menumbuhkan kepercayaan dalam suatu hubungan.

Penelitian ini mengambil *setting* industri asuransi dan pembiayaan konsumen (*multifinance*), mengingat peran tenaga penjualan adalah sebagai ujung

tombak di kedua industri tersebut, di samping perkembangan dua sektor ini yang cukup bagus setelah didera krisis ekonomi tujuh tahun silam. Bahkan pada tahun 2004, industri *multifinance* mencatat sejarah baru dalam struktur industri keuangan Indonesia, karena pangsa aset industri *multifinance* menggeser industri asuransi (InfoBank, 2005). Meski demikian, pada tahun yang sama industri asuransi Indonesia secara keseluruhan juga sama-sama mengalami pertumbuhan sebesar 23,70% (InfoBank, 2005), bahkan diprediksikan akan terus tumbuh mengingat pasar yang masih luas dan kesadaran serta animo masyarakat yang mulai tumbuh akan pentingnya asuransi.

B. Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang di atas, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan secara positif?
2. Apakah frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan mempengaruhi kepuasan kerja tenaga penjualan secara positif?
3. Apakah frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan mempengaruhi kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan secara positif?
4. Apakah kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan secara positif?
5. Apakah kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan mempengaruhi kepuasan kerja tenaga penjualan secara positif?

C. Tujuan Penelitian

1. Menguji hubungan antara frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.
2. Menguji hubungan frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan terhadap kepuasan kerja tenaga penjualan.
3. Menguji hubungan frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan terhadap kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan.
4. Menguji hubungan tidak langsung antara frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan dengan kepercayaan sebagai mediasi.
5. Menguji hubungan tidak langsung antara antara frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan dan kepuasan kerja tenaga penjualan dengan kepercayaan sebagai mediasi.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi pemahaman yang lebih mendalam terhadap berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja para staf pemasaran/penjualan.
2. Bagi praktisi
Memberikan wawasan kepada pihak-pihak yang terkait khususnya perusahaan yang berada dalam industri pembiayaan dan asuransi mengenai peran kepercayaan dalam hubungan komunikasi dan *job outcomes*.
3. Bagi akademisi
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris, khususnya dalam permasalahan yang masih kontradiktif, yaitu tentang hubungan antara frekuensi komunikasi dan *job outcomes*.

II. TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Hubungan Antara Frekuensi Komunikasi dan Kinerja Tugas

Beberapa peneliti melaporkan temuannya yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara frekuensi komunikasi atasan-bawahan dan kinerja bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh Johlke et al. (2000) dengan mengambil sampel tenaga penjualan mengindikasikan bahwa peningkatan komunikasi antara manajer penjualan dan tenaga penjualan adalah alat bagi manajer penjualan untuk melatih, membimbing, dan mempengaruhi para tenaga penjualan dengan lebih baik untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Hal tersebut dapat tercapai karena aktifitas tersebut akan membantu para tenaga penjualan menyesuaikan aktifitas mereka untuk memenuhi atau bahkan melampaui tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, pemahaman para tenaga penjualan terhadap pekerjaan dan berbagai hal yang terkait juga akan meningkat. Berdasar uraian tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Jika frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan makin tinggi, maka kinerja tenaga penjualan juga makin tinggi.

B. Hubungan Antara Frekuensi Komunikasi dan Kepuasan Kerja

Secara umum, beberapa studi menemukan bahwa umpan balik, komunikasi, dan supervisi berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Brown dan Peterson, 1993); lihat juga Alexander et al., 1989). Temuan yang berkontradiksi dengan beberapa hasil riset di atas dikemukakan oleh Johlke et al. (2000). Kesimpulan studi tersebut tidak mendukung adanya hubungan yang positif antara frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan dengan kepuasan kerja tenaga penjualan, yang mana temuan ini didukung oleh Muhar (2003). Berdasar paparan di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Jika frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan makin tinggi, maka kepuasan kerja tenaga penjualan juga makin tinggi.

C. Kepercayaan

Beberapa penelitian mengindikasikan bahwa komunikasi merupakan determinan yang penting bagi tumbuhnya kepercayaan. Anderson dan Weitz (1992) menyatakan bahwa komunikasi dalam suatu *dyad* sangat mempengaruhi terbentuknya kepercayaan pada hubungan antara pemanufaktur dan agen perantaranya (Anderson dan Weitz, 1992). Komunikasi tersebut sangat penting untuk memecahkan konflik karena kesalahpahaman dan untuk mengkoordinasikan tindakan-tindakan kedua belah pihak, sehingga masing-masing pihak memiliki informasi yang cukup, menganggap penting hubungan tersebut, dan memiliki keinginan untuk tetap memelihara hubungan tersebut.

Morgan dan Hunt (1994) memperkuat temuan penelitian tersebut dengan menyatakan bahwa kepercayaan secara signifikan dipengaruhi oleh *termination cost*, *shared values*, dan komunikasi kedua belah pihak. Peneliti lain, Atuahene-Gima dan Li (2002) menyatakan bahwa *supervisor accesability* akan meningkatkan kepercayaan partner terhadap hubungan yang dibangun. Intensitas komunikasi yang tinggi antara atasan dan bawahan akan mempercepat tumbuhnya rasa percaya bawahan terhadap atasannya.

Temuan penelitian Schultz dan Evans (2002) juga memperkuat temuan-temuan sebelumnya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa frekuensi komunikasi, sebagai kombinasi dari komunikasi tatap muka, telepon, dan komunikasi tertulis, berpengaruh positif terhadap kepercayaan. Berdasar hasil-hasil penelitian di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3: Jika frekuensi komunikasi manager penjualan-tenaga penjualan makin tinggi, maka kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan juga makin tinggi.

Mengenai dampak kepercayaan terhadap *job outcomes*, Lagace (1991) menyimpulkan bahwa kepercayaan timbal balik akan memberi konsekuensi positif terhadap kepuasan kerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi akan memiliki pendapat yang lebih baik tentang atasannya, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan mengurangi konflik peran. Rich (1997) menyatakan bahwa kepercayaan memegang peran sentral sebagai variabel mediator yang menghubungkan antara manager sebagai model peran dengan kinerja keseluruhan dan kepuasan kerja tenaga penjualan. Implikasi rasa percaya terhadap manager penjualan terhadap tingkat kinerja yang tinggi dinyatakan oleh Rich (1997) konsisten dengan pandangan *social cognitive theory*, yang menyebutkan bahwa manusia cenderung mencontoh perilaku individu yang memiliki status tinggi, memiliki kredibilitas dan dapat diandalkan.

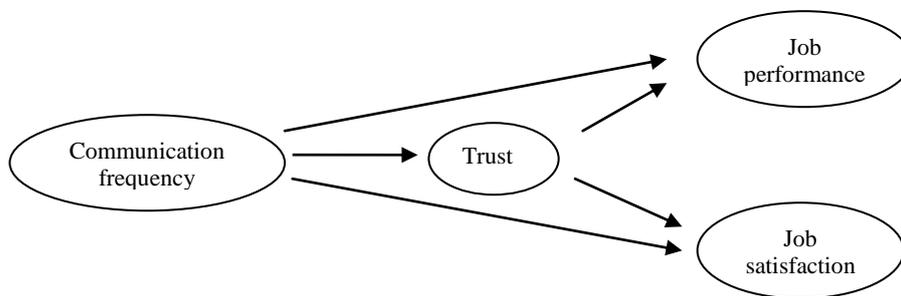
Zineldin dan Jonsson (2000) berpendapat bahwa kepercayaan merupakan hasil dari berbagai aktifitas hubungan yang berhasil, perilaku, mekanisme tindakan

dan kontra tindakan (*action and counteraction mechanisms*). Mekanisme-mekanisme ini meliputi komunikasi, pertukaran informasi, kemauan beradaptasi, kerjasama, dan kepuasan. Berdasar uraian di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: *Jika kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan makin tinggi maka kinerja tugas tenaga penjualan juga makin tinggi.*

Hipotesis 5: *Jika kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan makin tinggi, maka kepuasan kerja tenaga penjualan juga makin tinggi.*

D. Model Penelitian



Sumber: Diadaptasi dari Johlke et al (2000) dan berbagai sumber

III. METODA PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasar derajat kristalisasi pertanyaan riset, studi ini dikategorikan sebagai *formal study*, karena diawali dengan pertanyaan penelitian dan meliputi prosedur tertentu dan spesifikasi sumber data (Cooper dan Schindler, 2003).

B. Data dan Sampel Penelitian

Populasi dalam studi ini adalah para tenaga penjualan pada perusahaan *consumer finance* dan asuransi di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Daftar perusahaan diperoleh dari *website* Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI) dan untuk perusahaan-perusahaan asuransi dari majalah InfoBank. Berdasar *sampling frame*, peneliti menghubungi masing-masing perusahaan, baik dengan kunjungan langsung ke perusahaan-perusahaan tersebut, ataupun melalui telepon.

C. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metoda *survey*. Bagi perusahaan yang bersedia berpartisipasi, peneliti dapat langsung mendistribusikannya kepada responden yang dituju, atau memberikan sejumlah kuesioner sesuai yang diminta oleh pimpinan perusahaan untuk didistribusikan sendiri kepada para tenaga penjualannya. Apabila menggunakan *enumerator*, peneliti menjelaskan mengenai kriteria tenaga penjualan

yang tepat untuk dijadikan responden, yaitu tenaga penjualan yang sudah bekerja di perusahaan tersebut selama minimal 1 tahun.

D. Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan adalah *non probability sampling*, Dalam penentuan responden, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, karena pengambilan sampel dari populasi didasarkan pada karakteristik tertentu, yaitu tenaga penjualan yang sudah bekerja pada perusahaan yang sama selama minimal 1 tahun.

Sampel yang berasal dari berbagai perusahaan dalam riset ini tidak akan menimbulkan bias, karena karakteristik tugas-tugas para tenaga penjualan di industri pembiayaan dan asuransi pada dasarnya memiliki banyak kesamaan. Di samping itu, Lovelock dan Wright (2002) mengklasifikasikan dua industri jasa tersebut berada dalam kuadran yang sama, yaitu sebagai *low-contact services*, karena kontak (*physical contact*) yang terjadi antara penyedia jasa dan konsumennya terjadi dalam intensitas yang kecil. Pemilihan sampel dari beberapa perusahaan juga didasarkan pada studi yang dilakukan oleh Atuahene-Gima dan Li (2002), Armstrong dan Yee (2001), Rich (1997), dan Sohi (1996). Behrman dan Perreault (1984) menyatakan bahwa pengambilan sampel lebih dari satu perusahaan akan memberikan *true variance*, sehingga hasil studi yang diperoleh tidak spesifik hanya untuk satu lingkungan perusahaan saja.

E. Definisi Operasional dan Instrumen Pengukuran

Peneliti mengadopsi berbagai instrumen penelitian yang pernah digunakan pada riset terdahulu dan pengujian *face validity* dilakukan dengan melibatkan praktisi, yaitu seorang pimpinan di salah satu bank swasta yang juga membawahi para tenaga penjualan. Peneliti mengajukan *draft* kuesioner dan meminta respon serta komentar. Selain itu juga dilakukan dengan para praktisi yang berkaitan langsung, yaitu enam orang tenaga penjualan di salah satu bank BUMN yang bergerak di sektor kredit mikro, dan empat orang tenaga penjualan di salah satu perusahaan asuransi. Menurut para praktisi tersebut, semua item pernyataan cukup sederhana dan mudah dipahami, saran yang muncul adalah agar peneliti mengadaptasi istilah sehingga tidak membingungkan responden.

1. Frekuensi Komunikasi.

Mengacu pada jumlah atau durasi kontak di antara para anggota organisasi, dalam konteks penelitian ini adalah komunikasi antara supervisor/manager penjualan dan tenaga penjualan. Item-item pernyataan untuk mengukur tinggi rendahnya frekuensi komunikasi antara tenaga penjualan dan atasannya diisi oleh tenaga penjualan dan diukur melalui 3 item pernyataan yang diadaptasi dari Johlke dan Duhan (2001) dan Johlke et al. (2000).

2. Kepercayaan.

Tingkat dimana tenaga penjualan memiliki keyakinan terhadap reliabilitas dan integritas manager/supervisor (Rich, 1997). Tinggi rendahnya tingkat kepercayaan tenaga penjualan terhadap atasannya tersebut diukur melalui 10

item pernyataan yang diadaptasi dari Rich (1997) dan Atuahene-Gima dan Li (2002).

3. Kinerja (*Job Performance*).

Perilaku yang telah dievaluasi dalam hal kontribusinya terhadap tujuan perusahaan (Walker et al. dalam Johlke, 2000). Penilaian kinerja akan dilakukan responden (*salesperson*) sendiri atau *self rating*. Variabel ini diukur melalui 6 item pernyataan yang diadaptasi dari Wang dan Netemeyer (2002).

4. Kepuasan Kerja (*job satisfaction*).

Perasaan afektif atau sikap tenaga penjualan terhadap pekerjaannya, organisasinya, dan lingkungan kerjanya (Churchill et al. dalam Johlke, 2000). Variabel ini diukur melalui 8 item pernyataan yang diadopsi dari Rich (1997) dan Johlke and Duhan (2000).

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengumpulan Data

Hambatan utama yang ditemui peneliti adalah sulitnya mendapatkan partisipasi pimpinan perusahaan, meskipun peneliti berusaha menjelaskan manfaat penelitian ini, serta menjanjikan *resume* hasil penelitian untuk perusahaan yang bersedia berpartisipasi. Beberapa menyatakan ketidaksiannya dengan alasan karena kebijakan dari pusat, mengganggu rutinitas kerja, atau tanpa alasan yang jelas.

Jumlah keseluruhan kuesioner yang didistribusikan sebanyak 465 kuesioner. Kuesioner yang kembali sebanyak 261 kuesioner, sehingga tingkat pengembaliannya adalah sebesar 56%. Tahap penyaringan menghasilkan kuesioner lengkap untuk dianalisis sebanyak 205 kuesioner.

B. Profil Responden

Ditinjau dari usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 25-44 tahun (74,1%). Responden yang tidak menyebutkan usianya sebanyak 9 orang (4,4%). Ditinjau dari jenis kelamin responden, 98 orang (47,8%) berjenis kelamin laki-laki, sedangkan perempuan sebanyak 106 orang (51,7%). Seorang responden (0,5%) tidak menyebutkan jenis kelaminnya. Dari jumlah tersebut, terlihat bahwa jumlah responden relatif berimbang ditinjau dari jenis kelaminnya. Ditinjau dari status perkawinan, dari 205 responden diketahui bahwa 167 orang (81,5%) menyatakan sudah menikah, 29 orang (14,1%) menyatakan belum menikah, dan 9 orang (4,4%) tidak merespon pertanyaan status perkawinan. Berdasarkan tingkat pendidikan, 101 responden (49,3%) berpendidikan terakhir SMU, kemudian sarjana sebanyak 67 orang (32,7%).

C. Uji Validitas dan Reliabilitas

Meskipun instrumen yang digunakan untuk studi ini sudah terstandarisasi, namun validitas dan kehandalannya tetap diuji dalam studi ini. Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menghasilkan dua item yang tidak valid

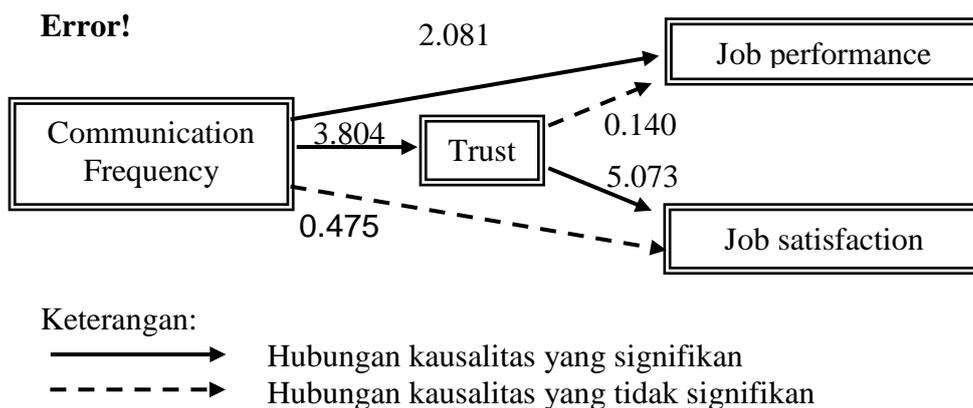
(<0,40), yaitu item cf1 dan tr1. Pengujian kedua menghasilkan *loading factor* lebih tinggi, terendah 0,470 dan tertinggi 0,854.

Pengujian reliabilitas setiap variabel dilakukan dengan melihat koefisien *Cronbach Alpha* dan *item-to-total correlation*. Uji reliabilitas awal semua konstruk menunjukkan bahwa koefisien *Cronbach Alpha* untuk konstruk frekuensi komunikasi adalah sangat rendah dibawah nilai *cut-off* (0,3675). Pengujian reliabilitas kedua menghasilkan koefisien lebih tinggi untuk semua konstruk karena pengujian dilakukan dengan mengeluarkan item yang tidak valid.

D. Analisis Structural Equation Modeling

Pengujian hubungan kausalitas ini dilakukan dengan melihat *regression weight estimate* yang menghubungkan kedua konstruk tersebut. Hasil olah data menunjukkan bahwa hubungan kedua konstruk tersebut memiliki koefisien yang positif (CR = 2.081) dan signifikan pada $\alpha = 0.05$ (*one tailed*). Dengan demikian, hasil tersebut mendukung hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini.

Hasil olah data menunjukkan bahwa hubungan kedua konstruk tersebut sangat lemah dan tidak signifikan pada $\alpha = 0.05$ (*one tailed*). Kesimpulan yang dapat ditarik adalah hipotesis kedua tidak terdukung.



Untuk hipotesis ketiga, hasil olah data menunjukkan bahwa hubungan kedua konstruk tersebut adalah positif, sehingga hipotesis ketiga terdukung. Pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan kedua konstruk sangat lemah dengan CR = 0.140 dan tidak signifikan pada $\alpha = 0.05$ (*one tailed*), sehingga hipotesis 4 tidak didukung. Sedangkan pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan kedua konstruk tersebut sangat kuat dan positif dengan nilai CR = 5.073, signifikan pada $\alpha = 0.05$ (*one tailed*). Dengan demikian, hipotesis 5 didukung.

E. Pembahasan

Dukungan terhadap hipotesis 1 memperkuat beberapa temuan sebelumnya. Temuan Johlke et al. (2000) menunjukkan bahwa frekuensi komunikasi mempengaruhi secara positif kinerja tugas secara langsung. Frekuensi kontak yang

semakin tinggi antara tenaga penjualan dan manager penjualan dapat memberi kontribusi pada kinerja tenaga penjualan yang lebih tinggi, karena akan membantu tenaga penjualan dalam menyesuaikan atau merencanakan aktifitas apa yang perlu dilakukan guna memenuhi atau melampaui kinerja yang telah ditetapkan. Di samping itu, Purwanto (2002) menyatakan bahwa tugas yang dibebankan kepada para tenaga penjualan seringkali dipandang bertentangan, di satu sisi mereka adalah sebagai representasi perusahaan yang membangun citra perusahaan, tetapi di sisi lain juga dituntut untuk dapat memenuhi target penjualan. Dua peran tersebut menurut Purwanto (2002) bisa membingungkan dan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Dikaitkan dengan temuan studi ini, peneliti berpendapat bahwa intensitas atau frekuensi komunikasi yang tinggi antara manager penjualan dan tenaga penjualan akan mengurangi beban tugas yang dirasa berat oleh tenaga penjualan, karena melalui komunikasi, tenaga penjualan bisa meminta saran dan secara tidak langsung mempelajari bagaimana dia harus menyesuaikan kegiatannya. Konteks studi ini adalah industri jasa *multifinance* dan asuransi, di mana para manager penjualan atau supervisor yang diangkat harus melalui tahapan dari bawah, sehingga akumulasi pengalaman dalam menghadapi berbagai situasi bisa dijadikan sumber bagi tenaga penjualan untuk bertindak. Dalam suatu *interview* terhadap beberapa tenaga penjualan dalam industri perbankan (kredit mikro) mengenai peran intensitas komunikasi dengan para manager/supervisor penjualan, mereka menyatakan bahwa faktor tersebut merupakan faktor yang kritical dan ikut menentukan kinerja tugas mereka, karena mereka harus menghadapi berbagai macam calon nasabah yang memiliki karakteristik dan karakter yang berbeda-beda. Hal tersulit menurut mereka adalah menentukan apakah karakter calon nasabah sesuai, karena hal ini berkaitan dengan kelancaran pembayaran angsuran kredit. Mereka juga menyatakan bahwa permintaan calon nasabah yang berbeda-beda seringkali membingungkan mereka (lihat juga Rich, 1997). Berdasar kondisi-kondisi yang terjadi di lapangan, peran frekuensi komunikasi menjadi sangat penting dalam menghadapi situasi yang dinamis tersebut.

Melalui komunikasi yang intensitasnya tinggi, manager penjualan dapat menentukan bagaimana mengarahkan para tenaga penjualannya, karena para tenaga penjualan adalah pihak yang langsung berhadapan dengan dinamika lingkungan, sehingga masing-masing pihak (manager penjualan dan tenaga penjualan) berada dalam posisi saling mempelajari. Manager penjualan menggali permasalahan apa saja yang dihadapi di lapangan sebagai dasar untuk memberikan arahan dan pelatihan, baik untuk personal maupun tenaga penjualan secara umum, dan tenaga penjualan juga dapat mempelajari arahan dan pengalaman manager penjualan.

Tidak terdukungnya hipotesis kedua konsisten dengan temuan Johlke et al. (2000) dan Muhar (2003). Johlke et al. (2000) menyatakan bahwa hubungan dua konstruk tersebut bisa jadi bukanlah hubungan linier, tetapi *curvilinear*, ada titik optimal yang mana kontak yang terlalu sedikit atau berlebihan justru tidak diharapkan. Di samping mendukung dua studi tersebut, temuan ini menjadi menarik karena tidak konsisten dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan jauh sebelumnya (misal Alexander et al., 1989; Jablin dalam Johlke et al, 2000;

Churchill et al., 1976). Ketidakkonsistenan inilah yang mendorong peneliti berpendapat bahwa hubungan tersebut bisa jadi tidak langsung, sehingga peneliti dalam studi ini mengajukan variabel kepercayaan terhadap manager penjualan sebagai pemediasi.

Dukungan terhadap hipotesis ketiga berasal dari temuan Zineldin dan Jonsson (2000) yang melakukan studinya pada hubungan *supplier-dealer* industri kayu Swedia. Memperhatikan item-item pernyataan yang diajukan untuk mengukur konstruk komunikasi seperti, persepsi *dealer* atas banyaknya waktu kunjungan *supplier*, banyaknya waktu untuk mengenal lebih dalam, banyaknya waktu berdiskusi, intensitas informasi berkenaan dengan perkembangan terbaru, maka peneliti berpendapat bahwa item-item yang digunakan tersebut pada dasarnya mengukur intensitas/frekuensi komunikasi. Dengan demikian, menurut peneliti hasil temuan tersebut bisa digunakan sebagai dukungan atas temuan studi ini. Zineldin dan Jonsson (2000) menyatakan bahwa keberhasilan suatu hubungan kerjasama antara dua pihak ditentukan oleh komunikasi dengan atmosfer diskusi yang terbuka antara keduanya. Anderson dan Narus (1990) menyatakan bahwa dari sudut pandang pamanufaktur dan distributor, komunikasi secara positif berhubungan dengan kepercayaan, dengan kata lain komunikasi merupakan anteseden kepercayaan. Karakteristik pekerjaan tenaga penjualan yang lebih banyak menghabiskan waktunya di luar batas-batas fisik perusahaannya, menyebabkan tenaga penjualan sangat mengandalkan aktifitas komunikasi dengan manager/supervisornya untuk mengikuti perkembangan berbagai informasi.

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menyatakan bahwa perilaku pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan pertukaran tidak hanya dapat dijelaskan melalui perspektif pertukaran ekonomi, tetapi juga dapat dijelaskan melalui interaksi sosial yang memerlukan pertukaran-pertukaran yang berulang, kewajiban masa depan, dan keyakinan bahwa masing-masing pihak akan memenuhi kewajibannya dalam jangka panjang (Atuahene-Gima dan Li, 2002). Dari perspektif teoritis ini, sumber kepercayaan yang paling utama adalah *shared values* dan durasi hubungan pihak-pihak tersebut, yang mana memastikan terjadinya proses komunikasi yang efektif dan rasa saling memahami. Doney dan Cannon (1997) juga menyatakan komunikasi yang intens antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu hubungan pertukaran akan mendorong timbulnya kepercayaan, karena melalui komunikasi, perselisihan akan lebih mudah teratasi, selain itu juga untuk menyalurkan persepsi dan harapan masing-masing.

Berdasar wawancara, peneliti menyimpulkan bahwa intensitas komunikasi memang sangat menentukan dalam membangun rasa percaya di antara mereka. Peneliti menemukan bahwa perusahaan-perusahaan asuransi tersebut melakukan *gathering* setiap minggu untuk semua para tenaga penjualannya, hal tersebut perlu dan penting menurut mereka karena wilayah kerja mereka yang tersebar, bahkan di luar kegiatan yang telah terprogram tersebut, masing-masing kepala operasional secara kontinyu mendatangi masing-masing wilayah kerja tenaga penjualannya secara bergiliran. Peneliti memandang bahwa kondisi yang terjadi di lapangan ini sesuai dengan pendapat Doney dan Cannon (1997) di atas, bahwa frekuensi

komunikasi akan menumbuhkan rasa percaya, terutama di kalangan tenaga penjualan, atau tumbuh *affective attachments* (Whitener et al., 1998).

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan/supervisor akan mempengaruhi kinerja tugas secara positif, ternyata tidak didukung pada penelitian ini. Temuan ini sangat menarik dan mengejutkan peneliti, karena seperti bertentangan dengan logika (*counterintuitive*) yang mendasari hubungan kedua konstruk tersebut. Kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan/supervisornya dihipotesiskan berhubungan secara positif dengan kinerja tugas karena seorang tenaga penjualan yang memiliki kepercayaan terhadap manager penjualannya merasa yakin bahwa dia telah diperlakukan adil, sehingga akan meningkatkan motivasi dalam melakukan tugasnya. Selain itu, adanya kepercayaan terhadap manager/supervisor juga dapat meningkatkan penerimaan terhadap target yang ditetapkan. Dukungan empiris atas hasil pengujian hipotesis 4 ini berasal dari temuan Atuahene-Gima dan Li (2002), temuan tersebut memberi pesan bahwa kepercayaan *supervisee* tidak selalu meningkatkan kinerja penjualan, dan pengaruh kepercayaan terhadap kinerja akan ditentukan oleh antesedennya. Dalam beberapa situasi, kepercayaan *supervisee* (tenaga penjualan) justru mengarahkan pada kondisi yang berpotensi melahirkan perilaku oportunistik yang menghalangi kinerja penjualan. Mayer et al. (1995) menyatakan bahwa kepercayaan juga berkonotasi resiko, suatu kecenderungan untuk dicurangi. Dalam konteks studi ini, kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan justru tidak mempengaruhi kinerja tugas secara signifikan, karena bisa jadi faktor kepercayaan tersebut diinterpretasikan oleh tenaga penjualan menurut persepsi masing-masing tenaga penjualan. Tenaga penjualan menganggap bahwa kinerja akan dinilai oleh tenaga penjualan dari berbagai faktor, misalnya apabila tenaga penjualan bermasalah dalam penjualannya, maka masalah tersebut juga akan masuk dalam pertimbangan manager dalam melakukan penilaian (*appraisal*), dengan kata lain tenaga penjualan memandang bahwa *performance risk*-nya berkurang.

Meski demikian, ketiadaan hubungan langsung yang signifikan di antara hubungan kepercayaan dan kinerja, tidak bisa diartikan pembangunan rasa percaya dalam suatu hubungan dianggap tidak penting (Aulakh et al., 1996). Kepercayaan bisa menimbulkan konsekuensi lain yang penting dalam suatu hubungan, misalnya efisiensi, yang tidak secara eksplisit diteliti dalam studi ini.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan mempengaruhi kepuasan kerja tenaga penjualan secara positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepercayaan tenaga penjualan terhadap supervisor/managernya akan meningkatkan persepsi tenaga penjualan atas nilai hubungan yang terbangun, atau meningkatkan keinginan tenaga penjualan untuk tetap berada dalam hubungan tersebut (Moorman et al. dalam Ramaswamy dan Singh, 2003). Eksperimen Schurr dan Ozanne (1985) menunjukkan bahwa kepercayaan akan mengarah pada munculnya kesepakatan (*agreement*), sikap yang lebih menguntungkan (*favorable*) terhadap partner pertukarannya, sikap yang mengarah pada loyalitas, dan penolakan yang rendah. Berdasar dua studi tersebut,

kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualan akan melahirkan sikap-sikap yang *favorable* pada pihak tenaga penjualan. Melalui *emotional attachment* terhadap manager penjualan ini, tenaga penjualan akan menilai bahwa hubungan yang telah terbangun memuaskan. Lagace (1991) juga menyatakan bahwa tenaga penjualan yang memiliki kepercayaan terhadap managernya akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena tenaga penjualan memiliki pendapat yang *favorable* terhadap managernya (lihat juga Rich, 1997).

Temuan pengujian hipotesis ini menarik karena mengindikasikan bahwa kepercayaan memegang peran kunci sebagai pemediasi antara hubungan frekuensi komunikasi dan kepuasan kerja, yang dalam pengujian hubungan langsung menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hubungan antara tenaga penjualan dan manager penjualan pada dasarnya adalah merupakan hubungan pertukaran. Atuahene-Gima dan Li (2002) menyatakan bahwa dalam konteks penjualan, manager/supervisor mempercayai tenaga penjualan untuk mengeluarkan usaha yang maksimal untuk mencapai tujuan organisasional. Secara timbal balik, tenaga penjualan mempercayai manager/supervisor untuk berperilaku membantu (*benevolent*), yaitu memberikan dukungan, menunjukkan keadilan dan obyektifitas dalam penugasan kerja serta penilaian kinerja, dan memperhatikan kesejahteraan para tenaga penjualan. Peran kepercayaan adalah sangat penting dalam hubungan kedua pihak tersebut, karena ada tujuan ekonomi yang ingin dicapai, yang mana bisa jadi tujuan ini menimbulkan konflik. Konflik bisa dikurangi jika tenaga penjualan memiliki kepercayaan terhadap managernya (Kumar, 1997)

V. Simpulan

Temuan-temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa konstruk kepercayaan memegang peran penting. Dalam hubungan antara frekuensi komunikasi dan *job outcomes*, kepercayaan tidak berperan sebagai mediator, karena kepercayaan tidak mempengaruhi kinerja tugas. Dengan demikian, hubungan antara frekuensi komunikasi dan kinerja tugas merupakan hubungan langsung, yang mana hal ini konsisten dengan beberapa temuan sebelumnya.

Simpulan penting lainnya adalah, kepercayaan berperan sebagai pemediasi antara frekuensi komunikasi dan kepuasan kerja. Pengujian hubungan kedua konstruk tersebut menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan, tetapi melalui kepercayaan, hubungan yang terjadi menjadi signifikan. Temuan-temuan ini menjadi penting, karena fokus penelitian ini adalah untuk memecahkan masalah yang masih kontroversi, karena beberapa penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten, yaitu mengenai hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja.

VI. Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Mendatang

Beberapa keterbatasan yang peneliti identifikasi dalam studi ini adalah:

1. Penggunaan teknik *non-probability sampling* merupakan keterbatasan yang utama dalam studi ini. Alasan yang bisa diajukan adalah karena studi ini mensyaratkan partisipasi manager penjualan, maka sulit untuk menerapkan teknik *probability*, meskipun tersedia *sampling frame* populasi perusahaan-perusahaan asuransi dan *multifinance*.
2. Sedikitnya perusahaan-perusahaan yang bersedia berpartisipasi.
3. Penelitian ini hanya menggunakan satu dimensi komunikasi sebagai *predictor variable*. Pengukuran kinerja tugas hanya didasarkan pada sumber subyektif, yaitu tenaga penjualan sebagai responden penelitian.

Beberapa saran yang dapat diajukan peneliti untuk dilakukan pada penelitian mendatang adalah:

1. Memasukkan dimensi-dimensi komunikasi yang lain (*modality, content, directionality*).
2. Masih banyak *job outcome* yang tidak tercakup dalam penelitian ini (belum *exhaustive*), sehingga *job outcome* lain, seperti efektifitas pelatihan dan *extra-role job outcome* penting diuji pada riset mendatang.
3. Perlu mencari variabel yang berpotensi memoderasi hubungan-hubungan yang diuji.
4. Pengukuran kinerja tugas untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan ukuran obyektif untuk mengurangi *bias* yang muncul dari pengukuran yang berdasar persepsi.

VII. Implikasi Managerial

Temuan penelitian ini, terutama yang berkaitan dengan kepercayaan, merupakan tantangan terhadap pandangan normatif yang menganggap bahwa kepercayaan adalah baik bagi kinerja, karena hasil analisis menunjukkan bahwa kepercayaan tenaga penjualan tidak mempengaruhi atau berhubungan secara positif terhadap kinerja tugas. Kepercayaan bisa jadi baik/menguntungkan, tetapi hal tersebut bersifat kondisional, karena anteseden kepercayaan bisa berpotensi menimbulkan kondisi yang mengarah pada kinerja yang rendah (Grannovetter dalam Atuahene-Gima dan Li, 2002). Interpretasi hasil tersebut harus dilakukan dengan hati-hati, terutama dikaitkan dengan implikasi praktis temuan tersebut. Dalam konteks praktis, pada tahap awal hubungan antara tenaga penjualan dan manager penjualan, manager penjualan dapat memfokuskan pada intensitas atau frekuensi komunikasi, sebagai sarana untuk mengkoordinasikan tugas-tugas kedua belah pihak. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, karena tenaga penjualan memperoleh pedoman dalam aktifitasnya. Beberapa hal yang bisa dilakukan manager penjualan misalnya, melakukan pertemuan yang secara pasti terjadwal, yang mana berguna untuk membahas berbagai permasalahan yang dihadapi di lapangan, sehingga manager penjualan mengetahui apa yang perlu dilakukan untuk mengatasinya. Manager penjualan juga perlu meyakinkan tenaga

penjualan bahwa interaksi atau komunikasi dengan atasan perlu selalu dipelihara, sehingga tenaga penjualan tidak ragu untuk berkomunikasi untuk berbagai kepentingan.

Selain itu, frekuensi komunikasi ini juga dimaksudkan untuk menimbulkan kepercayaan tenaga penjualan terhadap manager penjualannya, karena komunikasi akan meningkatkan pemahaman tujuan dari masing-masing pihak. Hal yang kritikal adalah, jika kepercayaan terhadap manager penjualan telah terbangun, maka manager penjualan dapat memfokuskan pada faktor-faktor yang menimbulkan kepercayaan dan lalu meningkatkan kinerja tugas (Atuahene-Gima dan Li, 2002), yang mana hal ini tidak menjadi fokus studi ini.

Frekuensi komunikasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja tenaga penjualan. Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau menyenangkan, sehingga frekuensi komunikasi semata-mata, tidak menjamin timbulnya kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh tidak adanya hubungan yang signifikan di antara kedua konstruk tersebut. Frekuensi komunikasi hanya akan menimbulkan kepuasan kerja, jika frekuensi komunikasi yang dilakukan manager penjualan dapat melahirkan kepercayaan pada diri tenaga penjualan terhadap manager penjualannya. Hal tersebut *logic* karena kepercayaan juga berkaitan dengan *benevolence*, yaitu tingkat keyakinan tenaga penjualan terhadap managernya, bahwa managernya memberikan perhatian yang cukup terhadap kesejahteraannya, sehingga ada ikatan emosional yang kuat di antara keduanya, yang pada akhirnya akan menimbulkan kepuasan kerja. Beberapa hal yang bisa dilakukan manager penjualan adalah meningkatkan kualitas frekuensi komunikasi, mencakup hal-hal yang menunjukkan perhatian manager penjualan akan kesejahteraan tenaga penjualan, dengan kata lain, manager penjualan melakukan *emotional investment* dengan harapan tercipta ikatan yang kuat antara manager penjualan dan tenaga penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, C.M., and M.M Martin (1995), "Why Employees Speak to Coworkers and Bosses: Motives, Genders, and Organizational Satisfaction," *The Journal of Business Communication*, Vol.32, July, pp.249-265.
- Anderson, J., and A. Narus. (1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturer firm working partnerships," *Journal of Marketing*, Vol.54, January, pp.42-58.
- Atuahene-Gima, K., and H. Li. (2002), "When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States," *Journal of Marketing*, Vol.66, pp.61-81.
- Aulakh, P.S., M. Kotabe, and A. Sahay. (1996), "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnership: A Behavioral Approach," *Journal of International Business Studies*, 27, pp.1005-32.

- Barnes, L.B. (1981), "Managing the Paradox of Organizational Trust," *Harvard Business Review*, (Mar-Apr), pp.107-116.
- Behrman, D.N. and W.D. Perreault (1984), "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salesperson," *Journal of Marketing*, 48 (Fall), pp.9-21.
- Brown, S.P., and R.A. Peterson. (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30 (February), pp.63-77.
- Churchill, G.A., N.M Ford, S.W. Hartley, and O.C.Jr. Walker. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol.22, May, pp.103-18.
- Davis, J., D. Schoorman, R. Mayer, and H.H. Tan. (2000), "The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 21 (5), pp.563-576.
- Doney, P.M., and J.P. Cannon. (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (April), pp.35-51.
- Geyskens, I., E.M. Steenkamp, N. Kumar. (1999), "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXVI, May, pp.223-238.
- Hambrick, D.C. (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types," *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.697-707.
- InfoBank*, No.316, Juli 2005, Vol.XXVII
- InfoBank*, No.318, September 2005, Vol.XXVII
- Johlke, M.C., and D.F. Duhan. (2001), "Testing Competing Models of Sales Force Communication," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.4 (Fall), pp.265-277.
- Johlke, M.C., D.F. Duhan, R.D. Howell, and R.W. Wilkes. (2000), "An Integrated Model of Sales Managers' Communication Practices," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.2, pp.263-277.

- Johnston, M.W., A. Parasuraman, C.M. Futrell., and W.C. Black. (1990), "A Longitudinal Assessment of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment," *Journal of Marketing Research*, (August), Vol.28, pp.333-344.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th ed, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Krishnan, B.C., R.G. Netemeyer, and J.S. Boles. (2003), "Self Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXII, No.4, pp.285-295.
- Lagace, R.R. (1991), "An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons," *Journal of Personal Selling and Management*, Vol.XI., No.2 (Spring), pp.48-58.
- Lee, D., M.J. Sirgy, J.R. Brown, M.M. Bird. (2004), "Importer's Benevolence Toward Their Foreign Export Suppliers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32, No.1, pp.32-48.
- Manning, G.L., and B.L. Reece (2001). *Selling Today: Building Quality Partnership*, 8th edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- MacKenzie, S.B., P.M. Podsakoff, and G.A. Rich. (2001), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, No.2, pp.115-134.
- MacKenzie, S.B., P.M. Podsakoff, and M. Aheame (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance," *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.87-98.
- Mayer, R.C., J.H. Davis, and F.D. Schoorman. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20 (3), pp.709-734.
- Mayfield, J, and Mayfield M. (2002), "Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment," *American Business Review*, June, pp.89-94.
- Mohr, J.J., R.J. Fisher., and J.R. Nevin. (1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control," *Journal of Marketing*, Vol.60 (July), pp.103-115.
- Mohr, J.J. and J. Nevin. (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 50 (October), pp.36-51.

- Morgan, R.M., and S.D. Hunt. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), pp.20-38.
- Moorman, C., G. Zaltman, and R. Deshpande (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29 (August), pp.314-328.
- Muhar, A.M. (2003). *Praktek-Praktek Komunikasi Manager Penjualan Terhadap Kinerja Salesperson: Sebuah Model yang Terpadu*. Tesis Strata 2, Tidak dipublikasikan, Magister Sains (Msi), Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Ramaswami, S.N., and J. Singh. (2003), "Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Salespeople," *Journal of Marketing* (October), Vol.67, pp.44-66.
- Rich, G.A. (1997), "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, pp.319-328.
- Schultz, R.J., and K.R. Evans. (2002), "Strategic Collaborative Communication by Key Account Representatives," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXII, No.1 (Winter), pp.23-31.
- Schnake, M.E., M.P. Dumler, D.S. Cochran, and T.R. Barnett. (1990), "Effects of Differences in Superior and Subordinate Perceptions of Superior's Communication Practices," *The Journal of Business Communication*, Vol.27, No.1, Winter, pp.37-50.
- Smith, J.B. and D.W. Barclay. (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partnership," *Journal of Marketing*, 61, January, pp.3-21.
- Sohi, R.S. (1996), "The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions, Performance, and Job Satisfaction," *European Journal of Marketing*, Vol.30, No.7, pp.49-67.
- Zineldin, M., and P. Jonsson (2000), "An Examination of the Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationship: An Empirical Study of the Swedish Wood Industry," *The TQM Magazine*, Vol.12, No.4, pp.245-265.
- Wang, G., and R.G. Netemeyer. (2002), "The Effect of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-

Efficacy, and Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.30, No.3,pp.217-228.

Whitener, E.M., S.E. Brodth, M.A. Korsgaard, and J.M. Werner. (1998), “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior,” *Academy of Management review*, 23 (July), pp.513-529.

Willemyns, M., C. Gallois., and V.J. Callan. (2003), “Trust Me, I’m Your Boss: Trust and Power in Supervisor-Supervisee Communication,” *International Journal of Human Resource Management*, 14:1, (February), pp.117-127.