



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Manajemen

Menurut Robbins dan Coulter (2009) dalam bukunya yang berjudul *Management* mengungkapkan bahwa Manajemen sebagai bentuk koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain sehingga kegiatan tersebut selesai secara efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Griffin (2013) dalam bukunya yang berjudul *Management Principles and Practices* mengatakan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi dengan maksud mencapai tujuan organisasi dalam suatu cara yang efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Schermerhorn (2010) dalam bukunya yang berjudul *Introduction to Management* mengungkapkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan dengan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan kinerja.

Jadi dalam penelitian ini penulis memilih teori Griffin yang menyatakan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi dengan maksud mencapai tujuan organisasi dalam suatu cara yang efisien dan efektif (Griffin, 2013).

Robbins & Coulter (2009) membagi fungsi manajemen menjadi 4 fungsi, yaitu:

1. *Planning*

Merupakan suatu fungsi manajemen yang melibatkan mendefinisikan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas manajemen.

2. *Organizing*

Merupakan fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Leading*

Merupakan fungsi manajemen yang melibatkan bekerja dengan dan melalui orang untuk mencapai tujuan organisasi.

4. *Controlling*

Merupakan fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan, perbandingan, dan mengoreksi performa pekerjaan.

2.2 Pengertian dan Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management*, mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengakuisisi karyawan, memberi pelatihan, menilai, memberi kompensasi kepada

karyawan, dan memelihara hubungan dengan karyawan, kesehatan, keamanan, dan keadilan.

Sedangkan menurut Noe (2008) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Menurut Westover (2014) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Human Resource Management: Leading Innovative Organizations Series* mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mempekerjakan orang, melatih mereka, memberi kompensasi kepada mereka, mengembangkan kebijakan yang berkaitan dengan mereka, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankannya.

Dari tiga pengertian di atas penulis memilih teori Dessler yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengakuisisi karyawan, memberi pelatihan, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, dan memelihara hubungan dengan karyawan, kesehatan, keamanan dan keadilan (Dessler, 2015).

2.2.1 Tugas *Line* Manajer Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015), meskipun *line* manajer masih banyak memiliki tugas sumber daya manusia lainnya. Ini karena manusia selalu menjadi bagian dari tugas setiap bagian *line* manajer, mulai dari *top line* manajer hingga

supervisor. Sebagai contoh, satu perusahaan besar menguraikan tanggung jawab penyelia lini untuk manajemen sumber daya manusia yang efektif sebagai berikut:

1. Menempatkan orang yang tepat dalam pekerjaan yang tepat
2. Memulai karyawan baru dalam organisasi (orientasi)
3. Melatih karyawan untuk pekerjaan yang baru bagi mereka
4. Meningkatkan kinerja pekerjaan setiap karyawan
5. Menumbuhkan kerja sama dan mengembangkan hubungan kerja yang baik
6. Menafsirkan kebijakan dan prosedur perusahaan
7. Mengontrol biaya tenaga kerja
8. Mengembangkan kemampuan setiap orang
9. Menciptakan dan mempertahankan moral departemen
10. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan

Menurut Dessler (2013) dalam bukunya yang berjudul *human resource management* memiliki beberapa kegiatan manajerial seperti:

1. Menrencanakan (*plan*) terdiri dari pengembangan sistematis, strategi yang baik untuk memahami apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan juga dapat memprediksi kebutuhan karyawan di masa yang akan datang dengan *job design*.

2. Menarik karyawan (*attracting employee*) yang terdiri dari *recruitment* adalah sebuah kegiatan untuk mencari calon karyawan yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan *selection* adalah proses penyaringan kembali untuk mencari calon karyawan terbaik dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Pengembangan karyawan (*developing employees*) dengan menggunakan *training* dan juga pengembangan (*development*) diberikan kepada karyawan yang berbeda, di mana *training* untuk karyawan baru dan pengembangan untuk para karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan untuk meningkatkan *ability* dari karyawan agar selalu berkontribusi yang baik di dalam perusahaan.

2.3 Coaching

Menurut Wilson (2011) *coaching* merupakan proses untuk membantu seseorang menemukan dan bertindak berdasarkan solusi yang paling cocok dengan dirinya. *Coaching* dilakukan melalui dialog yang membantu para *coachees* (orang yang dibina) untuk melihat perspektif baru dan mencapai tingkat kejelasan yang lebih tinggi mengenai pandangan, emosi, dan tindakan-tindakan mereka, juga menyangkut orang dan situasi di sekitar mereka.

Sedangkan menurut *Harvard Business Essentials* (2004) dalam bukunya yang berjudul *coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance* mengatakan bahwa *coaching* merupakan sebuah proses

interaktif melalui manajer dan *supervisor* yang bertujuan untuk mengatasi masalah kinerja atau mengembangkan kapabilitas karyawan.

Lalu menurut Pousa & Mathieu (2014) *coaching* merupakan suatu proses untuk meningkatkan kinerja kerja dengan memberikan *feedback* yang terfokus dan membuka peluang baru untuk karyawan belajar melalui peningkatan kinerja yang dicapai dari proses *coaching* tersebut.

Dari ketiga pengertian di atas penulis memilih teori Pousa dan Mathieu yang menyatakan bahwa *coaching* merupakan suatu proses untuk meningkatkan kinerja kerja dengan memberikan *feedback* yang terfokus dan membuka peluang baru untuk belajar melalui peningkatan kinerja yang dicapai (Pousa dan Mathieu., 2014).

Dalam buku Harvard Business Essentials (2004) terdapat 4 langkah proses dalam *coaching*, yaitu:

1. *Preparation*

Langkah pertama dalam *coaching* yang efektif adalah observasi. Apakah *coaching* kita dilakukan di tempat atau pada waktu dan tempat yang dijadwalkan, kita tidak boleh melakukan apa pun sampai kita memahami

situasi dari orang yang kita *coaching*. Cara terbaik untuk mendapatkan pemahaman tersebut adalah melalui pengamatan langsung. Tujuannya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan seseorang dan untuk memahami dampak yang ditimbulkan oleh tingkah lakunya pada rekan kerja dan kemampuannya untuk mencapai tujuan.

2. *Discussion*

Langkah ini dimulai dengan persiapan yang matang. Saat kita mempersiapkan tujuan diskusi dengan sangat jelas, masalah yang kita anggap penting dan konsekuensi dari tidak mengatasi masalah tersebut. Seorang *coach* (orang yang melakukan *coaching*) yang sudah mempersiapkannya adalah *coach* yang lebih baik. Setelah kita selesai melakukan persiapan, kita siap untuk melibatkan bawahan dalam dialog dan berbagi strategi untuk mengatasi masalah kinerja dan membangun keterampilan.

Diskusi dalam banyak contoh harus mengarah pada rencana *coaching* yang telah disetujui oleh kedua belah pihak. membawa kinerja ke standar dalam waktu tertentu atau risiko pemberhentian adalah salah satu contoh nyata. Sebuah rencana yang meyakinkan dan tersusun secara sistematis pasti akan mengalami peningkatan kinerja.

3. *Active Coaching*

Setelah kita memahami situasi orang yang di *coaching* dan sudah memiliki rencana, sesi *coaching* harus dimulai. *Coaching* yang efektif menawarkan ide dan sasaran sedemikian rupa sehingga bawahan dapat mendengar mereka, menanggapi mereka, dan menghargai nilainya. Memberi dan menerima *feedback* merupakan bagian penting dari *active coaching* dan pengawasan secara umum.

4. *Follow-Up*

Coaching yang efektif termasuk *follow-up* yang memantau kemajuan. *Follow-up* membantu individu tetap berada di jalur perbaikan. Jika mereka keluar jalur, *follow-up* adalah kesempatan kita untuk membawa mereka kembali ke jalur. *Follow-up* mungkin termasuk menanyakan apa yang berjalan dengan baik dan apa yang tidak. Bagian *follow-up* juga merupakan peluang untuk memuji kemajuan dan mencari peluang untuk *coaching* dan *feedback*. Jika rencana perlu perubahan, maka perlu di tindak lanjuti dengan diskusi.

Menurut King dan Eaton (1999) *coaching* yang sukses adalah kemitraan antara *coach* dan klien yang membantu individu untuk membebaskan diri dari batasan yang ditentukan sendiri, menjadi lebih jelas tentang tujuan mereka, bersedia bereksperimen dengan pendekatan baru, dan lebih bertekad, dan dengan demikian lebih mungkin untuk mewujudkan sesuatu. *Coaching* menghasilkan sedikit tambahan setiap waktu, yang menambahkan secara bertahap ke kinerja secara keseluruhan. Ada empat langkah dasar *coaching* untuk hasil, yaitu:

1. Menetapkan tujuan spesifik dan tujuan jangka panjang untuk proses pembinaan
2. Mengeksplorasi kesulitan saat ini dalam hal reaksi, masalah, dan kemungkinan pribadi
3. Mengidentifikasi pilihan-pilihan melalui mana tujuan realistis dapat dicapai

4. Berkomitmen terhadap rencana aksi berjangka waktu yang dapat mencapai tujuan

Jika orang yang di *coaching* gagal dalam mencapai tujuan mereka, itu biasanya karena tujuan yang salah ditetapkan atau mereka tidak terlalu menginginkannya. Lengkapi empat langkah dasar *coaching*, menentukan tujuan yang benar-benar dilakukan oleh para *coachee* (orang yang dibina) dari pilihan pribadi bukan kewajiban dan bekerja melalui rintangan yang diantisipasi di depan yang kemungkinan besar akan mengarah pada kesuksesan. Juga dalam situasi perjalanan dan tujuan dapat berubah dan dukungan berkelanjutan dari seorang pelatih sering berharga untuk membantu mengintegrasikan informasi baru dan mengubah strategi dan tujuan.

2.4 Sales Orientation

Menurut Schultz & Good (2000) *sales orientation* adalah cara seorang *sales person* melakukan pengambilan keputusan di lapangan saat menjual produk ke konsumen dengan mementingkan penjualan dan mengabaikan kepentingan jangka panjang konsumen dan dampak terhadap perusahaan.

Sedangkan menurut Saxe and Weitz (1982) *sales orientation* adalah perilaku jangka pendek dan sikap oportunistik *sales person* yang berorientasi pada pencapaian sasarannya sendiri melalui manipulasi pelanggan, tekanan penjualan tinggi atau bahkan peregangkan kebenaran ketika berbicara tentang produknya

Selanjutnya menurut Boles *et al* (2001) *sales orientation* adalah tenaga penjual yang menekankan untuk mendapatkan penjualan atau penjualan sebanyak

mungkin kepada setiap pelanggan. Secara langsung menangani kepentingan pelanggan menjadi hal yang sekunder.

Berdasarkan dari tiga pengertian di atas penulis memilih teori dari Saxe dan Weitz yang menyatakan bahwa *sales orientation* merupakan perilaku jangka pendek dan sikap oportunistik *sales person*, yang berorientasi pada pencapaian sasarnya sendiri melalui manipulasi pelanggan, tekanan penjualan tinggi atau bahkan pereganggan kebenaran ketika berbicara tentang produknya (Saxe dan Weitz, 1982).

2.5 Employee Performance

Menurut Cravens *et al*, (1993), Jaworski & Kohli, (1991) dalam Fang *et al*, (2004) mengatakan *employee performance* merupakan ukuran hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik dari output kuantitas maupun kualitas dari proses pekerjaan.

Menurut Torang (2013) dan Bangun (2012) dalam Wijaya dan Andreani (2015) *employee performance* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan.

Begitu pula menurut Mangkunegara (2005) dalam Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa *employee performance* merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan tiga pengertian di atas penulis memilih teori Fang (2004) yang menyatakan bahwa *employee performance* merupakan ukuran hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik dari output kuantitas maupun kualitas dari proses pekerjaan (Fang, 2004).

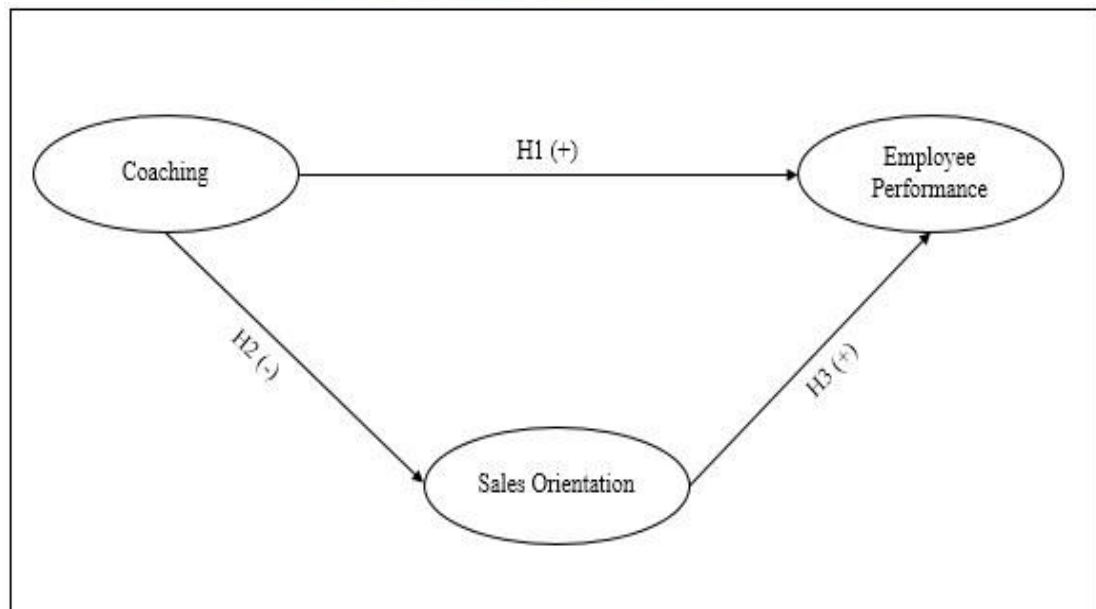
2.6 Model Penelitian dan Hipotesa Penelitian

2.6.1 Model Penelitian

Sumber: Boosting Customer Orientation Through Coaching: a Canadian Study, Pousa, C & Mathieu, A. (2014)

Gambar 2.1 Model Penelitian

H1. *Coaching* berhubungan positif dengan *employee performance*



H2. *Coaching* berhubungan negatif dengan *sales orientation*

H3. *Sales orientation* berhubungan positif dengan *employee performance*

2.6.2 Pengembangan Hipotesa Penelitian

Menurut Pousa dan Mathieu (2014) para praktisi dan peneliti sama-sama sangat mendukung gagasan bahwa seorang manajer harus meningkatkan perilaku kepemimpinan yang partisipatif (seperti *coaching*) untuk membina organisasi yang berorientasi penjualan dan mengarahkan mereka ke hubungan pelanggan yang lebih baik dan hasil yang meningkat. Penelitian ini membahas kesenjangan ini dengan menguji peran *sales orientation* sebagai mediator antara *coaching* dan kinerja karyawan yang memegang tanggung jawab penjualan. Pousa dan Mathieu (2014) menemukan dukungan untuk dampak langsung *coaching* terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung melalui efek mediasi *sales orientation*.

Guenzi dan Georges menemukan hasil pendukung hipotesis ini bahwa pengawasan *coaching* membantu mengurangi perilaku oportunistik seperti orientasi penjualan (Guenzi dan Georges, 2010., dalam Pousa dan Mathieu, 2014).

Dalam penelitiannya Pousa menyatakan bahwa *coaching* memiliki dampak positif yang kuat terhadap kinerja karyawan sehingga karyawan yang menerima *coaching* harus mendapatkan peningkatan kinerja yang nyata dan terukur sebagai hasil dari proses *coaching* tersebut (Pousa, 2012).

Coaching merupakan bentuk komunikasi interaktif antara 2 orang dalam suasana yang penuh kepercayaan dan keterbukaan. *Coaching* fokus pada tujuan apa yang ingin dicapai dari percakapan tersebut dan tujuan tersebut harus jelas. Dalam percakapan tersebut ada penggalan, ada kemunculan ide-ide baru sehingga solusi-solusi itu bisa muncul secara kreatif tanpa ada pemaksaan. Maka dari hal

tersebut *coaching* akan membantu *sales person* dalam memecahkan permasalahan kinerja dan membantu mereka dalam meningkatkan kinerja kerja. Dalam organisasi yang berorientasi penjualan haruslah membangun hubungan yang baik dengan pelanggan untuk mendapatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan maka dari itu *coaching* berpengaruh negatif terhadap *sales orientation*. *Sales orientation* sangat baik dalam menopang penjualan, karena hal tersebut merupakan teknik dalam memanipulasi pelanggan sehingga akan mempengaruhi eksekusi pembelian sesuai kehendak *sales person* dan penjualan akan meningkat, maka dari itu *sales orientation* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.6.2.1 Pengaruh *coaching* terhadap *employee performance*

Dalam pembahasan *coaching* terhadap karyawan yang dilakukan oleh manajer, Corcoran menyimpulkan bahwa *coaching* dalam penjualan memerlukan serangkaian percakapan dan kegiatan yang memberikan umpan balik dan dorongan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual (Corcoran *et al.*, 1995; dalam Heslin., 2006). Brocato juga berpendapat bahwa *coaching* adalah kendaraan yang memfasilitasi perubahan kinerja (Brocato, 2003; dalam Heslin, 2006)

Dalam pengaturan organisasi, *coaching* adalah proses yang bertujuan untuk mengembangkan karyawan dan meningkatkan kinerja kerja mereka (Corcoran *et al.*, 1995; Fournies, 1978; Hargrove, 1995; Heslin *et al.*, 2006; Orth *et al.*, 1987; Richardson, 1996 ; Whitmore, 1985; dalam Pousa dan Mathieu, 2014). Selama intervensi *coaching*, manajer meninggalkan peran direktifnya,

mengadopsi gaya percakapan yang lebih banyak dan berbagi tanggung jawab untuk menemukan solusi dengan bawahannya. Manajer menggunakan pertanyaan untuk meningkatkan kesadaran bawahan tentang situasi yang bermasalah dan alternatif tindakan yang dapat diambil, mereka berdua mendiskusikannya secara terbuka, memikirkan konsekuensi positif dan negatif dari tindakan yang berbeda, dan menyetujui alternatif terbaik yang akan diambil (Richardson, 1996; Whitmore, 1985; dalam Pousa dan Mathieu, 2014). Setelah intervensi *coaching*, karyawan lebih siap untuk menghadapi situasi yang bermasalah karena ia telah mengembangkan strategi alternatif dengan manajernya untuk dipraktekkan, untuk memecahkan masalah, dan mencapai tujuan, dan dia tahu kapan dan bagaimana tindakan ini perlu dilaksanakan (Corcoran et al., 1995; Fournies, 1978; Hargrove, 1995; Pousa, 2012; Richardson, 1996; Whitmore, 1985 dalam Pousa dan Mathieu 2014). Dengan demikian, dia lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan, mencapai tujuan dan meningkatkan kinerjanya.

Coaching merupakan bentuk komunikasi interaktif antara 2 orang dalam suasana yang penuh kepercayaan dan keterbukaan. *Coaching* fokus pada tujuan apa yang ingin dicapai dari percakapan tersebut dan tujuan tersebut harus jelas. Dalam percakapan tersebut ada penggalian, ada kemunculan ide-ide baru sehingga solusi-solusi itu bisa muncul secara kreatif tanpa ada pemaksaan. Maka dari hal tersebut *coaching* akan membantu *sales person* dalam memecahkan permasalahan kinerja dan membantu mereka dalam meningkatkan kinerja kerja. Demikian:

H1. *Coaching* berhubungan positif dengan *employee performance*

2.6.2.2 Pengaruh *coaching* terhadap *sales orientation*

Ketika manajer menunjukkan perilaku *coaching* dan terlibat dalam proses *coaching*, mereka bekerja sama dengan bawahan untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan. Manajer memperlakukan bawahan sebagai mitra yang berharga dan berpengetahuan dalam proses pelatihan dan membangun hubungan kerja yang amanah dan berkualitas kepada pelanggan. *Sales orientation* dalam arti bahwa tenaga penjual akan mengorbankan kepentingan jangka panjang pelanggan untuk melakukan penjualan langsung, dan *coaching* dapat mengurangi perilaku oportunistik dari *sales orientation* (Pousa & Mathieu, 2014).

Karyawan yang menerima *coaching* merasa lebih dihargai dan dihormati oleh atasan mereka dan cenderung untuk membalasnya dengan bekerja lebih keras, mengembangkan kepercayaan lebih pada manajer, berbagi lebih banyak informasi dengan dia dan terlibat dalam hubungan kerja yang berkualitas tinggi sehingga (Onyemah, 2009; Pousa, 2012; dalam Pousa dan Mathieu 2014).

Kualitas hubungan ini juga akan berdampak pada area lain dari aktivitas karyawan dan ini akan memungkinkannya mengembangkan hubungan pelanggan yang lebih baik (Deeter-Schmelz *et al.*, 2002, 2008; dalam Pousa dan Mathieu 2014). Meningkatkan rasa saling percaya, interaksi, dan dukungan dari atasan telah diidentifikasi sebagai anteseden *sales orientation* (O'Hara *et al.*, 1991; Stock dan Hoyer, 2002; dalam Pousa dan Mathieu 2014) dalam arti bahwa mereka menurunkan *sales orientation*.

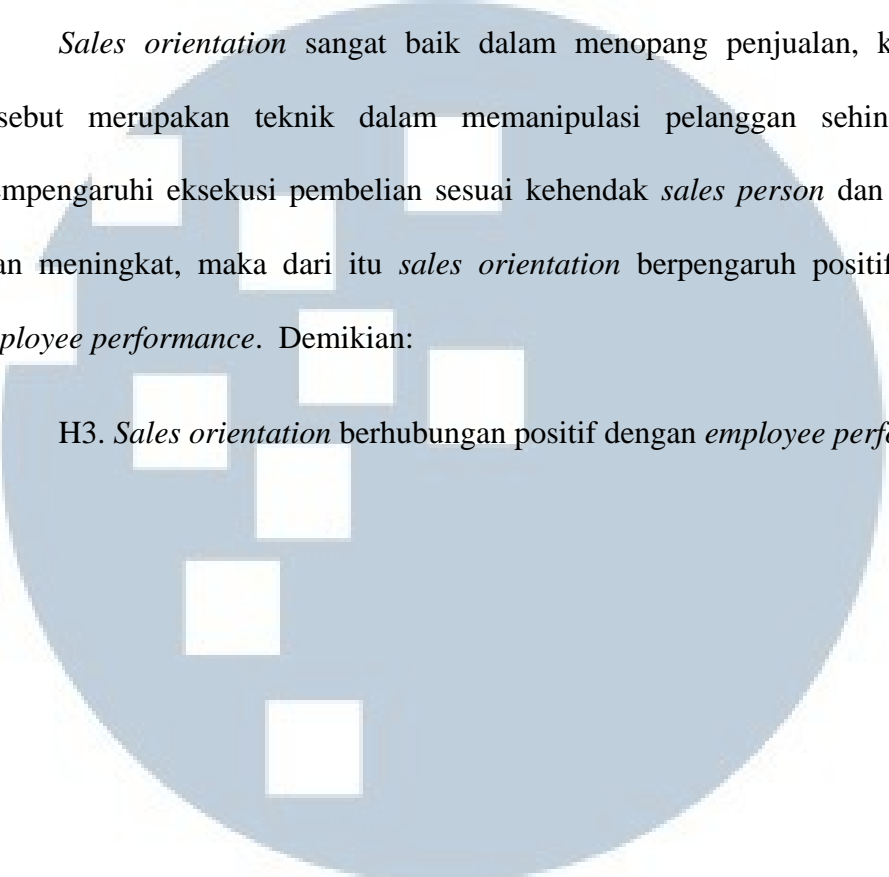
Dalam organisasi yang berorientasi penjualan haruslah membangun hubungan yang baik dengan pelanggan untuk mendapatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan maka dari itu *coaching* berpengaruh negatif terhadap *sales orientation*. Demikian:

H2. *Coaching* berhubungan negatif dengan *sales orientation*

2.6.2.3 Pengaruh *sales orientation* terhadap *employee performance*

Meskipun Orientasi penjualan berkaitan dengan kemampuan tenaga penjual untuk menggunakan teknik penjualan dan taktik manipulatif untuk meyakinkan pelanggan dan mendapatkan penjualan (Saxe dan Weitz, 1982; dalam Pousa & Mathieu, 2014). Efek hipotesis dari *sales Orientation* pada *performance* adalah serupa dengan kata lain berhubungan positif. Karyawan yang berorientasi penjualan tidak akan memiliki masalah dalam memberikan tekanan pada pelanggan untuk memperoleh penjualan, tetapi dengan menggunakan taktik untuk membujuk pelanggan untuk membeli, dan bahkan menggunakan teknik menipu untuk menutup kesepakatan (Saxe dan Weitz, 1982; dalam Pousa & Mathieu, 2014).

Menurut Jaramillo *et, al* (2007) dalam penelitiannya mengenai meta analisis dari *sales orientation – customer orientation* (SOCO), menemukan hubungan positif antara *sales orientation* dan *performance*. Sedangkan menurut Boles *et al*, (2001) *sales orientation* berpengaruh positif terhadap *employee performance* tetapi tidak terlalu signifikan.



Sales orientation sangat baik dalam menopang penjualan, karena hal tersebut merupakan teknik dalam memanipulasi pelanggan sehingga akan mempengaruhi eksekusi pembelian sesuai kehendak *sales person* dan penjualan akan meningkat, maka dari itu *sales orientation* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Demikian:

H3. *Sales orientation* berhubungan positif dengan *employee performance*

UMMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.7 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Temuan Peneliti
1	Claudio Pousa & Anne Mathieu	<i>Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study</i>	2014	Penelitian ini menemukan dukungan untuk hipotesis bahwa perilaku <i>coaching</i> manajerial dapat membantu karyawan bank mengembangkan orientasi pelanggan mereka dan meningkatkan kinerja mereka, serta mengurangi perilaku oportunistik (orientasi penjualan). Penelitian ini menemukan bahwa hubungan langsung antara <i>coaching</i> dan <i>performance</i> , ditambah efek mediasi <i>sales orientation - customer orientation</i> (SOCO) berpotensi dapat menjelaskan variasi signifikan dalam <i>performance</i> karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa model yang dihipotesiskan memberikan penjelasan yang lebih baik tentang fenomena tersebut bila dibandingkan dengan dua model saingan, yang mempertimbangkan SOCO

No	Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Temuan Peneliti
				sebagai mediator penuh antara <i>coaching</i> dan <i>performance</i> , dan yang lainnya hanya mempertimbangkan efek <i>coaching</i> pada <i>performance</i> .
2	Fernando Jaramillo, Daniel M. Ladik, Greg W. Marshall, Jay Prakash. Mulki	<i>A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance</i>	2007	Bertahun-tahun sejak Saxe dan Weitz mengembangkan skala untuk mengukur orientasi penjualan dan orientasi pelanggan (SOCO) dari seorang penjual, temuan penelitian tentang pengaruh SOCO terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis temuan dari studi empiris untuk mengidentifikasi arah dan kekuatan hubungan ini. Selain itu, bertujuan untuk menyelidiki efek moderasi dari jenis pelanggan (bisnis atau konsumen pengguna akhir) dan jenis ukuran kinerja pekerjaan yang digunakan (subjektif atau obyektif).

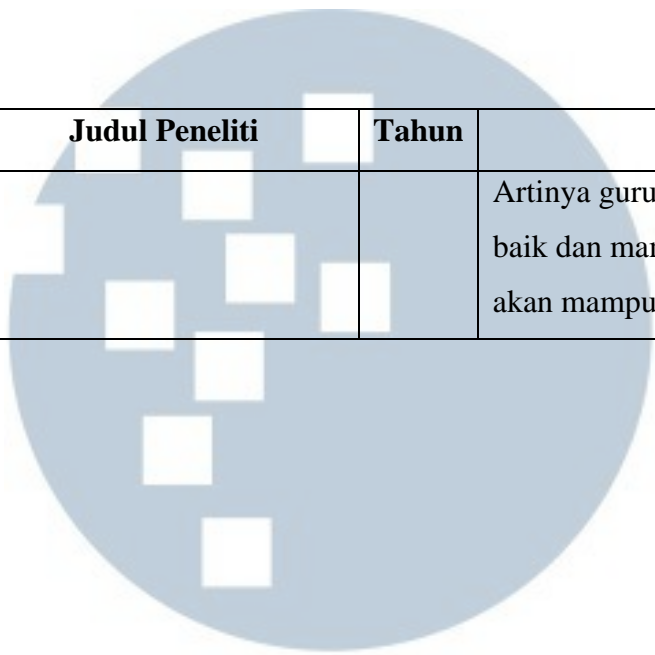
No	Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Temuan Peneliti
3	Paul King & John Eaton	<i>Coaching for Result</i>	1999	Penelitian ini menunjukkan tentang langkah-langkah bagaimana cara melakukan <i>coaching</i> yang sukses terhadap orang yang dibina dan bagaimana menyelesaikan <i>gap</i> dalam kinerja kerja.
4	Robert Saxe & Barton A. Weitz	<i>The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople</i>	1982	Konsep orientasi pelanggan dalam tenaga penjual didefinisikan sebagai skala yang dikembangkan untuk mengukur tingkat dimana penjual terlibat dalam penjualan berorientasi pelanggan, dan sifat skala yang dilaporkan. Uji validitas nomologis menunjukkan bahwa mereka menggunakan orientasi pelanggan terkait dengan kemampuan tenaga penjual untuk membantu pelanggan mereka dan kualitas hubungan antara pelanggan dan tenaga penjual.
5	Eric Fang, Robert W. Palmatier, Kenneth R. Evans	<i>Goal-Setting Paradoxes? Trade-offs between Working Smart: The United</i>	2004	Temuan ini menunjukkan bahwa kesulitan sasaran secara positif mempengaruhi usaha penjualan sementara secara negatif mempengaruhi perilaku

No	Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Temuan Peneliti
		<i>States Versus China</i>		penjualan yang adaptif. Hasilnya menunjukkan bahwa kesulitan tujuan dan kekhususan tujuan keduanya memiliki efek yang berlawanan pada dua dimensi <i>working smart</i> : penjualan adaptif dan perencanaan penjualan. Temuan mendukung kebutuhan manajer penjualan untuk memperhitungkan konteks budaya dari penjual ketika menentukan strategi penetapan tujuan yang optimal. Dengan data yang dikumpulkan dari penjual di Amerika Serikat dan Cina, perbedaan lintas budaya mengenai efek faktor penetapan tujuan juga diusulkan dan didukung secara empiris.
6	James S. Boles, Barry J. Babin, Thomas G. Brashear, Charles Brooks	<i>An Examination of the Relationship Between Retail Work Environment, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job</i>	2001	Penelitian ini menguji hubungan antara tiga tingkat struktur organisasi dan <i>selling orientation-customer orientation</i> (SOCO) dalam pengaturan ritel di toko. Responden mewakili berbagai perusahaan ritel. <i>customer orientation</i> perusahaan, sentralisasi, dan persepsi karyawan terhadap dukungan dari individu

No	Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Temuan Peneliti
		<i>Performance</i>		dalam organisasi secara signifikan terkait dengan <i>customer orientation</i> , <i>selling orientation</i> , atau keduanya. <i>customer orientation</i> tingkat perusahaan dan persepsi dukungan lingkungan kerja secara positif terkait dengan tingkat <i>customer orientation</i> tenaga penjual dan berhubungan negatif dengan <i>selling orientation</i> . Sentralisasi berhubungan positif dengan <i>selling orientation</i> tetapi tidak pada <i>customer orientation</i> . <i>Customer orientation</i> berhubungan positif dengan <i>Performance</i> , sementara <i>selling orientation</i> tidak terkait.
7	Roberta J. Schultz, David J. Good	Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyerseller relationships	2000	Nilai hubungan jangka panjang telah menjadi variabel yang dipelajari secara luas dalam pemasaran. Artikel ini menyelidiki dua karakteristik penting dari tenaga penjual (pertimbangan konsekuensi penjualan di masa mendatang dan penjualan berorientasi pelanggan) dan pengaruhnya terhadap penggunaan hubungan jangka panjang.

No	Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Temuan Peneliti
				<p>Pada gilirannya, hubungan antara orientasi hubungan jangka panjang, dan preferensi untuk kompensasi jangka panjang dieksplorasi. Temuan menyarankan implikasi manajerial dan penelitian untuk penstrukturan sistem penghargaan dan alat potensial untuk merekrut, pemilihan dan penugasan tenaga penjualan berdasarkan karakteristik ini.</p>
8	Heslin, Peter A., Vandewalle, Don., Latham, Gary P.	Keen to Help? Manager's Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching	2006	<p>Penelitian ini memberikan tes eksperimental pertama apakah inkrementalisme yang diinduksi berhubungan positif dengan niat pembinaan manajer teori entitas, serta kuantitas dan kualitas saran perbaikan yang mereka berikan.</p>
9	Tanto Wijaya & Fransisca Andreani	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama	2015	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. 2. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Jaya Abadi Bersama.

No	Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Temuan Peneliti
				3. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan yang lebih dominan dibandingkan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Jaya Abadi Bersama.
10	Mangkunegara & Puspitasari	<i>The Emotional Intelligent , Working Stress, And Performance Of Senior High School Teacher</i>	2015	<p>1. Kecerdasan emosi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri Kota Tangerang Selatan. Artinya guru yang memiliki kecerdasan emosi baik akan mampu memotivasi diri, mempunyai empati dan mampu membina hubungan yang baik antarwarga sekolah, maka guru mampu mencapai kinerjanya.</p> <p>2. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja guru SMA Negeri Kota Tangerang Selatan. Artinya guru yang mampu mencapai kinerja tinggi karena guru tersebut tidak mengalami stres dalam bekerja (guru mampu mengendalikan stres kerja).</p> <p>3. Kecerdasan emosi dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja guru SMA Negeri Kota Tangerang Selatan.</p>



No	Peneliti	Judul Peneliti	Tahun	Temuan Peneliti
				Artinya guru yang memiliki kecerdasan emosi yang baik dan mampu mengelola stress dalam bekerja akan mampu mencapai kinerja tinggi.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA