

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUALAN
DAN PENGARUHNYA TERHADAP EFEKTIVITAS
PENJUALAN**

**(Studi Kasus pada Para Tenaga Penjualan PT. Mitra Sehati Seiya
Sekata di Semarang)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro**

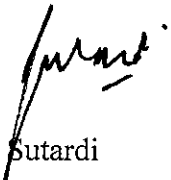
**Oleh :
Sutardi, SE
NIM: C4A003077**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**



Sertifikasi

Saya, *Sutardi*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.



Sutardi

Maret 2005

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUALAN
DAN PENGARUHNYA TERHADAP EFEKTIVITAS
PENJUALAN
(Studi Kasus pada Para Tenaga Penjualan PT. Mitra Sehati Seiya
Sekata di Semarang)**

yang disusun oleh Sutardi, NIM C4A003077
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 Maret 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Drs. Harry Susanto, MMR

Pembimbing Anggota

Dra. Herniwati RH, MS

Semarang, 8 Maret 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Srijati Mangunwihardjo

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

TIDAK MUNGKIN UNTUK MENCAPAI SUKSES
BESAR TANPA KESULITAN

(Sutardi, Maret 2005)

Tesis ini kupersembahkan untuk::

- Istriku Tercinta, atas perhatian dan kasih sayangnya
- Ibu Tercinta, yang begitu besar dukungannya untuk menyelesaikan tesis ini
- Anak-anak Terkasih (Ardi, Rizky, Taufiq, dan Hadna), sebagai pendorong untuk selesainya tesis ini
- Para Dosen dan Sahabat tercinta
- Almamaterku

ABSTRACT

This research analyze factors influencing salesperson performance and it is influences to sales effectiveness. All proposed research problems are derived from research gaps of previous researches. The research problem are how are the influences of business orientation strategy to salesperson performance, learning orientation to salesperson performance, salesperson control system through learning orientation to salesperson performance and each construct to sales effectiveness. This research builds a model and four hypotheses to answer the research problem.

Respondents of this research are 100. Respondents are salespersons of PT. Mitra Sehati Seiya Sekata in Semarang. This research uses Structural Equation Modeling (SEM) under AMOS 4.01 program as analysis tools.

The data analysis result of this research shows that research model and result can be accepted. The result of the research proves that bussiness orientation strategy and salesperson control system through learning orientation have positive and significant influence to salesperson performance. Moreover, salesperson performance has positive and significant influence to saales effectiveness. The higher bussiness orientation strategy, salesperson control system and learning orientation, the higher sales effectiveness through the salesperson performance.

Keywords: Salesperson control system, bussiness orientation strategy, learning orientation, salesperson performance and sales effectiveness.

ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan pengaruhnya terhadap efektivitas penjualan. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merupakan research gap dari penelitian terdahulu, yaitu bagaimana pengaruh strategi orientasi bisnis terhadap kinerja tenaga penjualan, orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan, sistem kontrol tenaga penjualan melalui orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan dan masing-masing konstruk terhadap efektivitas penjualan. Variabel dan indikator penelitian juga didasarkan pada penelitian terdahulu. Sebuah model telah dikembangkan dan empat hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab masalah penelitian ini.

Responden dari penelitian ini berjumlah 100 responden, dimana responden adalah para tenaga penjualan PT. Mitra Sehati Seiya Sekata di Semarang. Alat analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) pada program AMOS 4.01.

Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dan hasil penelitian dapat diterima dengan baik. Dan selanjutnya hasil penelitian ini membuktikan bahwa strategi orientasi bisnis dan sistem kontrol tenaga penjualan melalui orientasi belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Selanjutnya kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektivitas penjualan. Sehingga Semakin tinggi tingkat strategi orientasi bisnis, sistem kontrol tenaga penjualan dan orientasi belajar, maka semakin tinggi terhadap efektivitas penjualan melalui kinerja tenaga penjualan.

Kata Kunci : Sistem kontrol tenaga penjualan, strategi orientasi bisnis, orientasi belajar, kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas semua rahmat, dan karunia-Nya yang telah mengizinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar, guna menyelesaikan program Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul: “ **Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan Dan Pengaruhnya Terhadap Efektivitas Penjualan (Studi Kasus pada Para Tenaga Penjualan PT. Mitra Sehati Seiya Sekata di Semarang)** “.

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Harry Susanto, MMR sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini
2. Ibu Dra. Herniwati RH, MS sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Pimpinan dan Para Tenaga Penjualan PT. Mitra Sehati Seiya Sekata di Semarang yang telah memberikan pelayanan dan informasi yang baik selama penelitian.
4. Semua teman kuliah MM angkatan XX – A Sore atas kebersamaannya. Semoga Allah SWT membalas kemuliaan dan kebaikan Saudara

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut.

Semarang, Maret 2005

Penulis

Sutardi

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan tesis.....	iii
Moto dan Persembahan	iv
Abstract	v
Abtraksi.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.1.1 Tujuan Umum.....	6
1.3.1.2 Tujuan Khusus.....	7
1.3.2 Kegunaan Penelitian	7
1.3.2.1 Bagi Perusahaan.....	7
1.3.2.2 Bagi Peneliti.....	8

BAB II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	9
2.1 Konsep Dasar	9
2.2. Kinerja Tenaga Penjual	25
2.3. Strategi Bisnis dan Kinerja Tenaga Penjual	26
2.4. Orientasi Belajar dan Kinerja Penjualan	29
2.5. Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan orientasi Belajar	33
2.6 . Efektivitas penjualan	37
2.7. Pengembangan Model dan kerangka Pikir Teoritis	40
2.8. Dimensional Variabel.....	42
2.9 Hipotesis dan Difinisi Operasional dimensi Variabel.....	47
2.9.1. Hipotesis.....	47
2.9.2 Difinisi operasional Variabel.....	47
 BAB III Metode Penelitian.....	 49
3.1 Desain dan Obyek Penelitian.....	49
3.1.1 Desain Penelitian.....	49
3.1.2 Obyek Penelitian.....	50
3.2 Jenis dan Sumber Data	50
3.2.1 Data Primer.....	50
3.2.2 Data Sekunder.....	51
3.3 Populasi dan Sampel.....	51
3.3.1 Populasi.....	51
3.3.2 Sampel.....	52

3.4	Metode Pengumpulan Data.....	52
3.5	Teknik Analisis	53
BAB IV Analisis Data		63
4.1	Pendahuluan.....	63
4.2	Data deskriptif	63
4.3	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian.....	65
4.3.1	Pengembangan Model Berdasarkan Teori.....	65
4.3.2	Menyusun Diagram alur (<i>Path diagram</i>).....	65
4.3.3	Persamaan Struktural dan Model Pengukuran.....	65
4.3.4	Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	66
4.3.4.1	Analisis Faktor Konfrimatori.....	67
4.3.4.2	Analisis <i>Structural equation Modeling</i>	68
4.3.4.3	Analisis Faktor Konfrimatori Variabel Eksogen.....	70
4.3.4.4	Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	72
4.3.5	Memilih Problem Identifikasi.....	74
4.3.6	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	74
4.3.6.1	Evaluasi <i>Univariate outlier</i>	75
4.3.6.2	Evaluasi <i>Multivariate Outlier</i>	76
4.3.6.3	Uji Normalitas Data.....	76
4.3.6.4	Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas.....	77
4.3.6.5	Uji Kesesuaian dan Uji Statistik.....	78
4.3.7	Intepretasi dan Modifikasi Model.....	78

4.4 Uji Rentabilitas.....	80
4.5 Varian Extract.....	80
4.6 Pengujian Hipotesis.....	82
4.6.1 Uji Hipotesis I.....	83
4.6.2 Uji Hipotesis II.....	83
4.6.3 Uji Hipotesis III.....	84
4.6.4 Uji Hipotesis IV.....	84
4.7 simpulan Bab IV.....	85
BAB V Simpulan Dan Implikasi Kebijakan.....	86
5.1 Pendahuluan	86
5.2 Kesimpulan Penelitian	89
5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1.....	89
5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2.....	89
5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3.....	90
5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4.....	91
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	92
5.4 Implikasi Teoritis.....	94
5.5 Implikasi Kebijakan.....	97
5.6 Keterbatasan Penelitian	99
5.7 Agenda Penelitian Mendatang.....	99
Daftar Referensi.....	101
Lampiran-Lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	

Daftar Tabel

	Halaman
Tabel 1.1 Data Penjualan dan Biaya Penjualan	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel	48
Tabel 3.1 Goodness of Fit Index.....	61
Tabel 4.1 Kategori Jawaban Responden Berdasarkan Variabel.....	64
Tabel 4.2 Sampel Covariances – Estimates	67
Tabel 4.3 Regression Weight Variabel Endogen.....	69
Tabel 4.4 Regression Weight Variabel Endogen.....	71
Tabel 4.5 Goodof Fit Indexes untuk full Model.....	73
Tabel 4.6 Regression Weight Untuk Full Model.....	73
Tabel 4.7 Descriptive statistics.....	75
Tabel 4.8 Normalitas Data.....	77
Tabel 4.9 Standardrized Residual Covariance.....	79
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	82
Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis.....	85
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis.....	96
Tabel 5.2 Implikasi Kebijakan.....	98

Daftar Gambar

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Antara Strategi Orientasi Bisnis dan Kinerja Tenaga Penjualan.....	29
Gambar 2.2 Pengaruh Antara orientasi Belajar dan Kinerja Tenaga Penjualan.....	33
Gambar 2.3 Pengaruh Antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Orientasi Belajar.....	37
Gambar 2.4 Pengaruh Antara Kinerja Tenaga Penjualan dan efektifitas Penjualan.....	39
Gambar 2.5 Kerangka Pikir teoritis.....	41
Gambar 2.6 Model Variabel Strategi Orientasi Bisnis.....	42
Gambar 2.7 Model Variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	43
Gambar 2.8 Model Variabel Orientasi Belajar	45
Gambar 2.9 Model Variabel kinerja Tenaga Penjualan.....	46
Gambar 2.10 Model Variabel Efektifitas Penjualan.....	46
Gambar 3.1 Diagram Alur.....	57
Gambar 4.1 Analisis Konfrimatori Variabel eksogen.....	68
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfrimatori Variabel Endogen.....	70
Gambar 4.3 Hasil Pengujian Structural Equation Modelling.....	72

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Output SEM

Lampiran 3 Data Responden Penelitian

Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 latar Belakang Masalah

Dinamika perubahan lingkungan bisnis yang berkembang dengan cepat telah menyebabkan berbagai perusahaan berupaya mencari solusi yang tepat untuk bertahan dalam persaingan. Berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis mengharuskan adanya perubahan strategi yang diterapkan oleh perusahaan. Perubahan tersebut dapat berasal dari para pelanggan, pesaing atau internal perusahaan. Perubahan ini harus direspon oleh perusahaan melalui upaya untuk memonitor setiap perubahan keinginan dan kebutuhan pelanggan secara kontinyu. Perusahaan terus berupaya semaksimal mungkin dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan kekuatan yang dimilikinya, dengan metode atau strategi yang berorientasi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Pada penelitian – penelitian terdahulu (Narver dan Slater, 1990; Keillor dkk., 1999) kunci profitabilitas adalah “volume penjualan” tetapi penelitian-penelitian dewasa ini menunjukkan bahwa kunci profitabilitas adalah “*customer satisfaction*” dan konsep yang berkembang adalah konsep orientasi pasar, perkembangan selanjutnya penelitian strategi penjualan jangka pendek, berkembang menjadi orientasi strategi jangka panjang (Narver dan Slater, 1990, p.21-24). Penekanan pada orientasi pasar menjadikan perusahaan untuk lebih hati-hati menganalisis pasarnya, dengan menyeleksi kelompok “customer” yang kebutuhannya sesuai dengan kapabilitasnya. Perusahaan harus

merealisasikan marjin keuntungan yang lebih baik dan juga efisiensi biaya usaha marketing yang lebih fokus. Dengan demikian pasar menjadi semakin kompetitif baik dari segi *competitor* maupun kualitas produk-produknya. Ini pada gilirannya mengantarkan perusahaan untuk membuat perkiraan mengenai keuntungan jangka panjang atas pendekatan yang berbasis transaksi dan berfokus kinerja.

Pada sisi lain salah satu trend yang penting dalam penjualan dan penelitian penjualan dewasa ini, bahwa kunci kearah sukses jangka panjang terletak pada pendekatan relasional antara penjual dan pembeli (Dwyer, Sehur, dan Oh 1987; dalam, Keillor.dkk.,1999,p.101). Dengan kata lain bisa juga disebut pendekatan yang berfokus pada hubungan yang relasional dengan mengindahkan apa kemauan dan keinginan pembeli. Hal ini berarti tidak hanya terbatas semata pada barang dan jasa yang dijual saja, melainkan mengindahkan pula proses pembelian dan interaksi antara penjual dan pembeli (Ingram, 1996; dalam, Keillor.dkk.,1999,p.101). Perusahaan menempatkan dan memposisikan para tenaga penjualan menjadi ujung tombak dalam menjalin hubungan langsung dengan para pelanggan, maksudnya tenaga penjualan diberi tugas untuk terus memantau perubahan yang terjadi dalam selera pelanggan. Teori ini dikemukakan pula oleh Babakus dkk. (1996, p.44), yang menyatakan terciptanya hubungan baik yaitu kedekatan antara produk dengan konsumen potensial, melalui usaha perusahaan yang berkaitan dengan aktivitas tenaga penjualan yang efektif sebagai dimensi dari kinerja penjualan.

Penelitian yang dilakukan Baldauf,dkk.,(1999,p.119), mengemukakan peran penting “orientasi bisnis” sebagai bentuk pengembangan konsep “orientasi

pasar” dalam meningkatkan efektifitas implementasi strategi perusahaan. sementara itu disisi lain, mengajukan agenda *future research* yaitu, 1). Melakukan penelitian yang berfokus pada integrasi strategi orientasi bisnis ke dalam operasi penjualan sebagai studi pendekatan efektifitas implementasi strategi. Kemudian menempatkan konstruk strategi orientasi bisnis dengan dimensi (konsumen, pesaing dan produk) sebagai *antecedent* sebuah model. 2). Fokus penelitian ke depan ditujukan penyusunan sistem kontrol serta pengaruhnya terhadap aktivitas dan struktur tenaga penjualan. 3). Bagaimana tenaga penjualan berperan sebagai mediator antara strategi orientasi bisnis dan operasi penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. 4). Penting untuk diteliti lebih jauh adalah bagaimana pengaruh masing-masing strategi dalam manajemen kontrol model.

Bentuk penegasan pentingnya peran tenaga penjualan dalam implementasi strategi orientasi dan operasi penjualan dikemukakan pada penelitian Crosby dkk. (1990,p.78) selanjutnya mengisyaratkan agenda *future research* tentang pengaruh level struktural organisasi sebagai kontrol dalam departemen penjualan. Hasil akhir analisis diharapkan mampu mengungkap faktor-faktor yang menentukan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan tenaga penjualan, sehingga tercapai penjualan yang efektif, dan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Penelitian Kohli, dkk.,(1998,p.263) menemukan perbedaan dalam memahami proses pembelajaran sebagai sumber keunggulan kompetitif baik dalam jangka pendek, maupun jangka panjang antara lain belum ditemukan sebuah rumusan yang relatif sama dan tepat tentang apa yang disebut dengan

“Proses Pembelajaran” yaitu proses dimana para manajer dituntut untuk dapat mendorong, memotivasi, dan menaikkan pembelajaran anggota (tenaga penjualan) perusahaan dapat berperan sebagai keunggulan kompetitif. Selanjutnya mengeksplorasi faktor-faktor yang berhubungan pada ketertarikan tenaga penjualan dalam belajar sebagai kebutuhan untuk meningkatkan kinerja mereka. Bahkan beberapa ilmuwan berargumen bahwa akumulasi pengetahuan dan belajar dari anggota perusahaan merupakan satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang lestari. Namun hanya sedikit penelitian mengenai *antecedent* dari pembelajaran individu, walaupun penelitian sebelumnya menyatakan bahwa orang-orang berbeda pendapat mengenai dorongan belajarnya. Sejalan dengan temuan penelitian tersebut di atas, diperlukan penelitian yang diarahkan kepada pemahaman lebih jauh konsep “orientasi belajar”

Ukuran kinerja sering dikaitkan dengan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam meraih tujuan pokok perusahaan, diantaranya adalah memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan, dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Penurunan kinerja merupakan pertanda buruk bagi sebagian perusahaan dan pelaku usaha bahkan dianggap awal kehancuran bagi sebagian pelaku usaha. Kondisi tersebut kini dialami PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang, berdasarkan data perusahaan dalam 5 (lima) tahun terakhir yaitu, dari 1999 sampai dengan 2003, menunjukkan adanya kecenderungan kenaikan penjualan yang semakin menurun sedangkan biaya penjualan terus meningkat. Hal tersebut dapat dilihat dari Tabel 1.1, dibawah ini :

Tabel 1.1
Data Penjualan dan Biaya Penjualan
PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang Tahun 1999-2003

Tahun	Penjualan (Dalam Jutaan Rp)	Kenaikan Penjualan (Dalam Jutaan Rp)	Biaya Penjualan (Dalam Jutaan Rp)	Rasio Biaya terhadap Penjualan
1999	21.834	-	1.314	6,0
2000	36.983	15.148	1.431	3,8
2001	48.669	11.678	1.705	3,5
2002	59.246	10.584	1.957	3,3
2003	69.670	10.423	2.269	3,2

Sumber: Data, PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang, 2003

Kondisi PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang, menunjukkan adanya kecenderungan penurunan rasio kinerja yang diukur dari transaksi penjualan dan biaya penjualan. Secara teoritis seharusnya kenaikan biaya penjualan berpengaruh positif terhadap kenaikan penjualan. Kunci dari persoalan tersebut salah satunya terletak pada tenaga penjualan yang diposisikan sebagai ujung tombak penjualan belum optimal, hal tersebut dapat dilihat kenaikan penjualan yang semakin menurun sedangkan biaya penjualan terus meningkat. Apabila kinerja tenaga penjualan tidak dalam kinerja yang diharapkan maka hasil akhirnya adalah penurunan kinerja penjualan.

Sedang produk yang dipasarkan PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang adalah produk Mie instan (Mie instan Salami), produk Susu instan (Anlene) dan

produk obat nyamuk (Cap Tiga Roda), dengan daerah pemasaran meliputi 6 kota besar di Jawa Tengah yaitu, Semarang, Solo, Purwokerto, Yogyakarta, Tegal dan Pati

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian terdahulu (Baldauf, 1999; Keillor dkk, 1999; Kohli dkk., 1998), dalam agenda penelitian mendatang tentang strategi orientasi bisnis, sistem kontrol tenaga penjualan, orientasi belajar, kinerja tenaga penjualan sebagai mediator untuk mencapai efektivitas penjualan. Di sisi lain mengindikasikan kondisi yang dihadapi PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang, berdasarkan data perusahaan dari 1999 sampai dengan 2003, menunjukkan adanya kecenderungan penurunan rasio kinerja.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan *research gap* tersebut, maka dapat rumusan masalah penelitian sebagai berikut: Bagaimana pengaruh strategi orientasi bisnis terhadap kinerja tenaga penjualan, orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan, sistem kontrol tenaga penjualan melalui orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan dan masing-masing konstruk terhadap efektivitas penjualan.

I.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

1.3.1.1. Tujuan Umum

Menganalisis pengaruh hubungan kausalitas strategi orientasi bisnis, sistem kontrol tenaga penjualan melalui orientasi belajar dan kinerja tenaga penjualan terhadap peningkatan efektivitas penjualan.

1.3.1.2. Tujuan Khusus

1. Menganalisis pengaruh strategi orientasi bisnis terhadap kinerja tenaga penjualan
2. Menganalisis pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan
3. Menganalisis pengaruh sistem kontrol tenaga penjualan terhadap orientasi belajar
4. Menganalisis pengaruh kinerja tenaga penjualan terhadap efektivitas penjualan

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1.3.2.1 Bagi Perusahaan

Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan ataupun masukkan kepada perusahaan dalam mengelola tenaga penjualan (*Salesforce*) melalui perancangan serta pengujian terhadap efektivitas penjualan dan sistem pengawasan tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan, diharapkan akan menciptakan suatu kinerja penjualan yang lebih efektif. Bagi Manajer sendiri diharapkan penelitian ini akan

mampu membantu dalam mengembangkan suatu *Manajerial Framework* dari kerangka pikir teoritis sebagai arah kebijaksanaan perusahaan dimasa yang akan datang dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi tingkat intensitasnya.

1.3.2.2 Bagi Peneliti

Sebagai bahan kajian dan pertimbangan untuk menambah wawasan. Terlebih sebagai bahan kajian konsep tenaga penjualan sehingga dapat menambah wacana bagi pengamat dan peneliti dengan pokok bahasan berkaitan konsep penjualan di waktu yang akan datang menjadi lebih baik.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep Dasar

Variabel Strategi orientasi bisnis pada penelitian merupakan pengembangan bentuk dari tiga indikator, yaitu : Orientasi Konsumen, Orientasi Pesaing dan Orientasi Produk (Voss dan Voss, 2000; dalam, Baldauf, dkk.,2001,p.110), Variabel Sistem kontrol tenaga penjualan dibentuk dari tiga indikator, yaitu Orientasi Hasil Akhir, Orientasi Aktivitas dan Orientasi Kemampuan (Anderson dan Oliver 1987; Challagalla dan Shervani 1996; Jaworski 1988; dalam, Kohli,dkk., 1994,p.265). pengembangan variabel orientasi belajar dibentuk dari tiga indikator, yaitu : Komitmen untuk belajar, Keterbukaan dalam berpikir dan berbagi pandangan seperti tampak dalam Baker dan Sinkula (1999, p. 413). Demikian hal variabel kinerja tenaga penjualan dalam penelitian ini dibentuk dari tiga indikator, yaitu: Kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi, Kemampuan menjual produk baru dengan cepat dan Kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya, seperti tampak dalam penelitian Kohli, dkk., (1998.p. 272). Variabel Efektivitas Penjualan terdiri dari tiga indikator, yaitu: volume penjualan, kepuasan pelanggan dan keuntungan (Baldauf, dkk.,2001,p. 122: Cravens, dkk., 1993, p.58). Secara singkat jurnal referensi yang memuat konsep-konsep penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini terdapat dalam Tabel 2.1:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

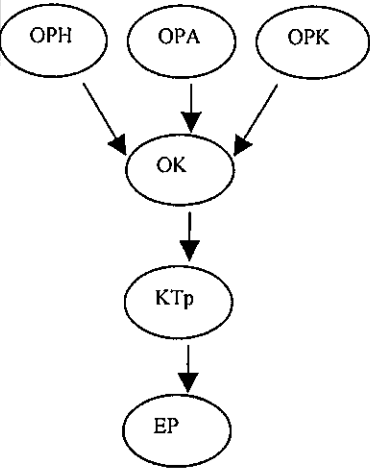
JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>1. Baldauf, Artur., David W. Craven., and, Nigel F. Peercy. (2001)</p> <p>“Examining Business strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Organization Effectiveness</p> <p>Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.XXII, No. 2, p. 109- 122</p>	<p>Studi 1: Data berasal dari 79 personil manager salesperson pada perusahaan 200 di Austria</p> <p>Studi 2: sampel adalah 70 tenaga penjualan pada perusahaan di United Kingdom</p> <p>Adapun hipotesisnya :</p> <p>H1A : Semakin tinggi level nilai konsumen yang ditawarkan oleh organisasi, maka semakin tinggi level kinerja yang dihasilkan tenaga penjualan</p> <p>H1B : semakin besar cakupan produk perusahaan, maka semakin tinggi level kinerja yang dihasilkan tenaga penjualan.</p> <p>H2 : Semakin tinggi level perilaku penjualan berdasarkan manajemen kontrol, maka semakin tinggi level kinerja yang dihasilkan tenaga penjualan</p> <p>H3 : Semakin tinggi level kepuasan manager eksekutif penjualan, maka</p>	<p>Penelitian ini menggunakan alat analisis Exploratory Factor Analysis</p> <pre> graph TD CSO[CSO] -- H4a --> SB[SB] CSO -- H4b --> SB CSO -- H1a --> SOE[SOE] CSO -- H1b --> SOE CSO -- H8a --> SOE CSO -- H8b --> SOE SMBC[SMBC] -- H2 --> SOP[SOP] STD[STD] -- H6 --> SOP STD -- H9 --> SOE STD -- H10 --> SOE SB -- H7 --> SOP </pre> <p>Keterangan :</p> <p>CSO = Company Strategic Orientation</p> <p>SMBC = Sales Manager Behavior Control</p> <p>STD = Sales Territory Design</p> <p>SBP = Sales Behavioral Performance</p> <p>SOP = Sales Outcome Performance</p> <p>SOE = Sales</p>	<p>Pengaruh Company Strategic Orientation terhadap efektivitas penjualan perusahaan melalui kinerja tenaga penjualan</p> <p>Pengaruh Sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan</p>

	<p>semakin tinggi level kinerja yang dihasilkan tenaga penjualan</p> <p>H4A : Semakin tinggi level nilai konsumen yang ditawarkan oleh organisasi, maka semakin tinggi level kinerja perilaku oleh tenaga penjualan</p> <p>H4B : semakin besar cakupan produk perusahaan, maka semakin tinggi level kinerja perilaku tenaga penjualan</p> <p>H5 : Semakin tinggi level perilaku penjualan berdasarkan manajemen kontrol, maka semakin tinggi level kinerja perilaku tenaga penjualan</p> <p>H6 : Semakin tinggi level kepuasan manager eksekutif penjualan dengan territory design, maka semakin tinggi level kinerja perilaku tenaga penjualan</p> <p>H7 : Semakin tinggi level kinerja perilaku tenaga penjualan , maka semakin tinggi level kinerja yang dihasilkan tenaga penjualan</p> <p>H8A : Semakin tinggi level nilai</p>	<p>Organization Effectiveness</p>	
--	---	-----------------------------------	--

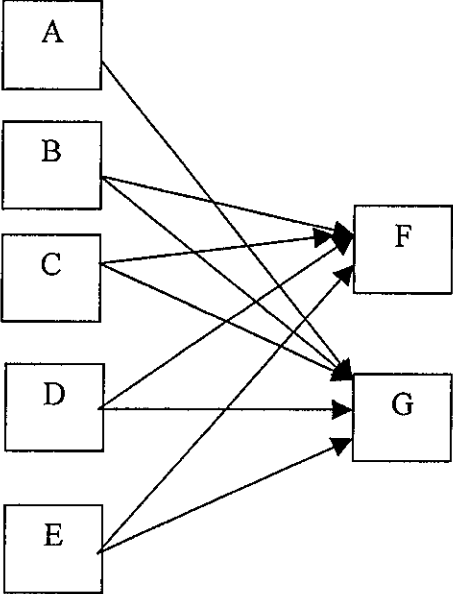
	<p>konsumen yang ditawarkan oleh organisasi, maka semakin tinggi level efektivitas penjualan organisasi</p> <p>H8B : semakin besar cakupan produk perusahaan, maka semakin tinggi level efektivitas penjualan organisasi</p> <p>H9 : Semakin tinggi level kepuasan manager eksekutif penjualan dengan territory design, maka semakin tinggi level efektivitas penjualan organisasi</p> <p>H10 : Semakin tinggi level kinerja yang dihasilkan tenaga penjualan, maka semakin tinggi level efektivitas penjualan organisasi</p>		
--	---	--	--

JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>2. Kohli, Ajay K. Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla,</p> <p>Learning and Performance Orientation of</p>	<p>Studi : Data , untuk mengolah data yang diambil dari 270 tenaga penjual yang bekerja pada perusahaan operasional industri di USA</p>	<p>Teknik analisis yang digunakan SEM, untuk mengolah data yang diambil dari 270 tenaga penjual yang bekerja pada perusahaan operasional industri</p>	<p>Supervisor sebagai bagian dalam sistem kontrol tenaga penjualan diketahui berperan menunjang keberhasilan</p>

<p>Salespeople : The Role of Supervisors</p> <p>Journal of Marketing Research, Vol. XXXV, May, p.267-274</p>	<p>Hasil penelitian: Menunjukkan dukungan terhadap beberapa hipotesis yang diajukan. End result orientation dan capability orientation berpengaruh positif terhadap learning orientation, sedangkan activity orientation tidak berpengaruh terhadap learning orientation. Sementara performance orientation dipengaruhi endresult dan activity orientation tetapi capability orientation menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Sedangkan untuk salespeople goal orientation menunjukkan hasil yang signifikan antara performance orientation dengan performance dan hasil yang tidak signifikan antara variabel learning orientation dengan performance</p>	<pre> graph TD A([End Result Orientation]) --> B([Learning Orientation]) C([Activity Orientation]) --> B C --> D([Performance]) E([Capability Orientation]) --> D B --> F([Performance]) D --> F </pre>	<p>pencapaian kinerja oleh tenaga penjual. Karena itu diperlukan upaya untuk menguji dan membangun model bagaimana orientasi supervisor dapat mempengaruhi orientasi tujuan tenaga penjual dan menguji pengaruh supervisor terhadap orientasi tenaga penjual serta hasilnya terhadap kinerja tenaga penjual.</p>
--	--	---	--

JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>3. Achmadi Orientasi Pengawasan terhadap tenaga Penjualan Untuk Mencapai Efektivitas Perusahaan</p> <p>Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol.II, No.1,2003,p.19-32</p>	<p>Studi 1: Data berasal dari 119 personil salesperson pada perusahaan pelayaran</p>	<p>Penelitian ini menggunakan alat analisis Confirmatory Factor Analysis dari AMOS</p>  <pre> graph TD OPH((OPH)) --> OK((OK)) OPA((OPA)) --> OK OPK((OPK)) --> OK OK --> KTp((KTp)) KTp --> EP((EP)) </pre> <p>Keterangan : OPH : Orientasi Pengawasan Hasil Akhir OPA : Orientasi Pengawasan Aktivitas OPK : Orientasi Pengawasan Kemampuan OK : Orientasi Kinerja KTp : Kinerja Tenaga Penjualan EP : Efektivitas Perusahaan</p>	<p>Orientasi Belajar, orientasi Kinerja, Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektifitas Perusahaan</p>

JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>4. Leadership practices in sales managers associated with the self-efficacy, role clarity and job</p>	<p>Survey mail kuesioner sebanyak 277 salespeople komponen listrik/elektronik di AS. Adapun hipotesis yang diajukan :</p>	<p>Analisis Regresi</p>	<p>Telaah mengenai variabel pemimpin dan hubungannya dengan kepuasan pekerjaan</p>

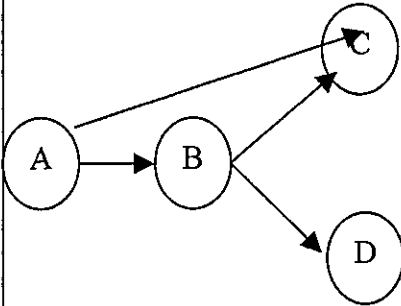
<p>satisfaction of individual industrial salespeople. By mari E. Shoemaker, Journal of Personal Selling & Sales Management, 1999, Volume XIX, Number 4 (fall) p. 1-19</p>	<p>H1a : persepsi tenaga penjual terhadap penggunaan praktek-praktek pemimpin berorientasi proses uang diterapkan oleh manajer penjualan mempunyai hubungan negatif terhadap kejelasan peran. H1b : persepsi tenaga penjual terhadap penggunaan praktek-praktek pemimpin berorientasi proses uang oleh manajer penjualan mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja tenaga penjual. H2a : persepsi tenaga penjual terhadap praktek-praktek pemimpin mengenai berorientasi visi berhubungan secara positif dengan kejelasan peran tenaga penjual. H2b : persepsi tenaga penjual terhadap praktek-praktek pemimpin berorientasi visi berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja tenaga penjual. H3a : persepsi</p>	 <pre> graph LR A[A] --> F[F] B[B] --> F B[B] --> G[G] C[C] --> F C[C] --> G D[D] --> G E[E] --> G </pre> <p>Ketr : A = Challenging the process B = Inspiring a shared vision C = Enabling others to act D = Modeling the way E = Encouraging the heart F = Role clarity G = Job satisfaction.</p>	<p>pada tenaga penjualan</p>
---	--	---	------------------------------

	<p>tenaga penjual terhadap penerapan praktek-praktek pemimpin berorientasi tindakan berhubungan positif dengan kemampuan tenaga penjual.</p> <p>H3b : persepsi tenaga penjual terhadap penerapan praktek-praktek pemimpin berorientasi tindakan berhubungan positif dengan kejelasan peran tenaga penjual.</p> <p>H4a : persepsi tenaga penjual terhadap penerapan praktek-praktek pemimpin berorientasi model kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kemampuan tenaga penjual.</p> <p>H4b : persepsi tenaga penjual terhadap penerapan praktek-praktek pemimpin berorientasi model kerjamepunyai hubungan yang positif dengan kejelasan peran tenaga penjual.</p> <p>H4c : persepsi tenaga penjual terhadap penerapan praktek-praktek pemimpin berorientasi model kerja mempunyai</p>		
--	--	--	--

	<p>hubungan yang positif dengan kepuasan kerja tenaga penjual.</p> <p>H5a : persepsi tenaga penjual terhadap parktek-praktek pemimpin berorientasi pada penghargaan mempunyai hubungan yang positif dengan kemampuan tenaga penjual.</p> <p>H5b : persepsi tenaga penjual terhadap parktek-praktek pemimpin berorientasi pada penghargaan mempunyai hubungan yang positif dengan kejelasan peran tenaga penjual.</p> <p>H5c : persepsi tenaga penjual terhadap parktek-praktek pemimpin berorientasi pada penghargaan mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja tenaga penjual.</p>		
--	---	--	--

JUDUL & PENGARANG	METODOLOG I & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>5. Empowered selling teams : how shared leadership can contribute to selling team outcomes</p> <p>By Monica L. Perry, Craig L. Pearce & Henry P. Sims, Jr, Journal of Personal Selling & Sales management, 1999, Volume XIX, Number. 3 (Summer), p. 35-51</p>	<p>Membangun model efektifitas model tim penjualan dimana karakteristik dan model pemimpin berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap anggota tim.</p>	<p>Deskriptif</p> <pre> graph TD A --> B A --> C B --> C C --> D C --> E D --> F E --> F </pre> <p>Keterangan; A = Vertical leadership role B = Team characteristic C = Shared characteristic D = Selling task characteristic E = Team outcomes F = Team effectiveness.</p>	<p>Telaah mengenai variabel pemimpin dan telaah mengenai kinerja tenaga penjualan.</p>

JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>6. Gregory A. rich.</p> <p>The sales manager as a role model : effects on trust, job satisfaction, and performance of sales people.</p> <p>Journal of the academy of Marketing Science, Volume 25, no. 4 , 1997, p. 319-328</p>	<p>Data berasal dari 183 salesperson manager yang beroperasi dari perusahaan satu ke perusahaan lain dengan berbagai macam bidang industri.</p> <p>Adapun hipotesisnya : H1 : Semakin jelas ketepatan peranan manajer penjualan yang diterima oleh</p>	<p>Structural Equation analysis</p>	<p>Telaah mengenai pemimpin dan hubungannya dengan kepercayaan terhadap manajer penjualan tenaga penjual, kemudian hubungannya dengan kinerja</p>

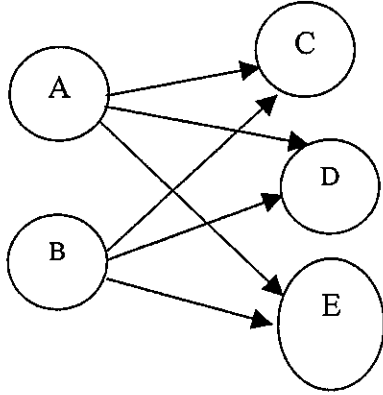
	<p>tenaga penjual, maka semakin besar kepercayaan/loyalitas pada manajer penjualan. H2 : semakin besar kepercayaan/loyalitas tenaga penjual terhadap manajer penjualan, maka semakin besar kepuasan kerja tenaga penjual. H3 : Semakin jelas ketepatan peranan manajer penjualan yang diterima oleh tenaga penjual, maka semakin besar keseluruhan kinerja tenaga penjual. H4 : semakin besar kepercayaan/loyalitas tenaga penjual terhadap manajer penjualan, maka semakin besar keseluruhan kinerja tenaga penjual.</p>	 <p>Ketr : A = role modeling B = trust in manager C = Overall performance D = job satisfaction.</p>	mereka.
--	--	---	---------

JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>7. Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, Gregory A. rich</p> <p>Transformasional and Transactional Leadership and Salesperson Performance. Journal of The Academy of Marketing Science, 2001 Volume 29,</p>	<p>Data berasal dari 477 agen penjualan asuransi pada perusahaan asuransi besar. Data dikumpulkan lewat kuesioner.</p> <p>Adapun hipotesisnya : H1a : perilaku pemimpin transformasional, dukungan pribadi, dan harapan kinerja</p>	<p>Alat analisis menggunakan LISREL 8</p>	<p>Telaah mengenai perilaku pemimpin hubungannya dengan ketidakjelasan peran, kepercayaan pada manajer, kinerja in-role dan extra role tenaga penjualan.</p>

<p>No. 2, pp., p. 115-134.</p>	<p>tinggi akan berhubungan positif dengan kinerja in role tenaga penjualan. H1b : Stimulasi intelektual akan berhubungan negatif dengan kinerja in role tenaga penjualan. H2 : Perilaku pemimpin transaksional akan berhubungan positif dengan kinerja in-role tenaga penjualan. H3a: perilaku pemimpin transformasional, dukungan pribadi, dan harapan kinerja tinggi akan berhubungan positif dengan kinerja extra-role tenaga penjualan. H3b: Stimulasi intelektual akan berhubungan negatif dengan kinerja extra-role tenaga penjualan. H4: Perilaku pemimpin transaksional akan berhubungan positif dengan kinerja extra-role tenaga penjualan. H5a: perilaku pemimpin transformasional, dukungan pribadi, dan harapan kinerja tinggi akan berhubungan negatif dengan ambiguitas peran.</p>		
--------------------------------	--	--	--

	<p>H5b: Stimulasi intelektual akan berhubungan negatif dengan ambiguitas peran.</p> <p>H6: Perilaku pemimpin transaksional akan berhubungan negatif dengan ambiguitas peran</p> <p>H7: ambiguitas peran akan berhubungan negatif kinerja in-role tenaga penjualan.</p> <p>H8a: perilaku pemimpin transformasional, dukungan pribadi, dan harapan kinerja tinggi akan berhubungan positif dengan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan mereka.</p> <p>H8b: Stimulasi intelektual akan berhubungan negatif dengan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan mereka.</p> <p>H9: Perilaku pemimpin transaksional akan berhubungan positif dengan kepercayaan tenaga penjualan pada manajer penjualan mereka.</p> <p>H10: Kepercayaan akan berhubungan positif dengan kinerja extra-role</p>		
--	---	--	--

JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>8. Dennis W Organ A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis</p> <p>Journal of Management, 1998, Vol. 14, No. 4, p 547-557.</p>	Deskriptif	Deskriptif	Hipotesis mengenai hubungan kepuasan dengan kinerja

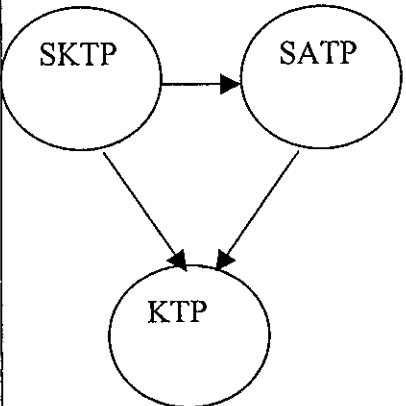
JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>8. Bulent Menguc An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors Across Two Sales Situations: A Turkish Case.</p> <p>Journal of Personal Selling & Sales Management, 2000, Volume XX, N 4 (Fall) p. 205-214.</p>	<p>Data berasal dari 274 salesperson asuransi, 59 manajer penjualan asuransi. 312 salesperson ritel, 314 manajer penjualan ritel.</p> <p>Adapun hipotesisnya :</p> <p>H1 : Semakin tenaga penjualan merasakan keadilan, semakin besar kepercayaan tenaga penjualan pada manajernya</p> <p>H2 : semakin besar kepercayaan/loyalitas tenaga penjual terhadap manajer penjualan, maka semakin besar OCB (organizational Citizenship Behavior) tenaga penjualan.</p> <p>H3 : Semakin tenaga penjualan merasakan keadilan, semakin besar OCB (organizational</p>	<p>Alat analisis menggunakan Lisrel 7</p>  <p>Ketr : A = prosedural justice B = trust in manager C = Helping behavior D = Sportmanship E = Civic virtue</p>	<p>Hubungan Kepercayaan pada manajer penjualan dengan Kinerja tenaga penjualan (Civic virtue, Sportmanship, perilaku membantu).</p>

	Citizenship Behavior) tenaga penjualan.		
--	---	--	--

JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>9. Scott B. Mackenzie, Philip M. Podsakoff, & Michael Aherane Some Possible Antecedents and Consequences of In role and Extra role Salesperson Performance</p> <p>Journal of Marketing, 1998, Vol. 62 (July), p. 87-98.</p>	<p>Data berasal dari 672 personil salesperson berdasarkan komisi pada perusahaan asuransi besar</p>	<p>Penelitian ini menggunakan alat analisis LISREL 8</p> <pre> graph TD A((A)) --> C((C)) A((A)) --> D((D)) B((B)) --> C((C)) B((B)) --> D((D)) C((C)) --> E((E)) D((D)) --> E((E)) D((D)) --> F((F)) E((E)) --> F((F)) F((F)) --> G((G)) </pre> <p>Ketr : A = role ambiguity B = Role conflict C = In-role performance D = job satisfaction. E = Organizational commitment F = Extra-role performance G = Turnover</p>	<p>Telaah mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (ketidakjelasan peran, kepuasan pekerjaan).</p>

JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
<p>10. Scott B. Mackenzie, Philip M. Podsakoff, & Richard Fetter The Impact of Organizational Behavior on Evaluations of Salesperson</p>	<p>Studi 1: Data berasal dari 261 personil salesperson pada perusahaan asuransi di USA</p> <p>Studi 2: sampel adalah 204 tenaga penjualan pada perusahaan minyak besar di USA</p>	<p>Penelitian ini menggunakan alat analisis Confirmatory Factor Analysis dari LISREL 7</p>	<p>Telaah mengenai komponen OCB (Organizational Citizenship Behavior /perilaku kewarga organisasi) dalam membentuk</p>

Performance Journal of Marketing, 1993, Vol. 57 (January), p. 70-80.	studi 3: sampel adalah 108 manajer penjualan distrik yang di tunjuk oleh 32 manajer penjualan pada perusahaan farmasi internasional Produktivitas dan OCB mempunyai pengaruh positif pada evaluasi manajerial dari tenaga penjualan		kinerja tenaga penjualan.
---	--	--	---------------------------

JUDUL & PENGARANG	METODOLOGI & HIPOTESIS	ALAT UJI / MODEL	HASIL
11. Andi Setiawan Analisis Kinerja tenaga Penjualan berdasarkan sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol.II, No.1,2003,p.33-52	Studi 1: Data berasal dari 100 personil salesperson pada Distributor Farmasi di Semarang	Penelitian ini menggunakan alat analisis Confirmatory Factor Analysis dari AMOS  <pre> graph TD SKTP((SKTP)) --> SATP((SATP)) SKTP --> KPT((KPT)) SATP --> KPT </pre> Keterangan: SKTP : Sistem Kontrol Tenaga Penjualan SATP : Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan KPT : Kinerja Tenaga Penjualan	Sistem Kontrol, Sinergi Tenaga Penjualan, dan Kinerja Tenaga Penjualan

2.2. Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan atau *salesforce performance* sebagai ujung tombak perusahaan harus menunjukkan kinerjanya, yang dicapai melalui kerja keras untuk memperoleh hasil yang diharapkan (Sujan dkk.1994, p.41). Memberi motivasi anggota dari *salesforce* dan bagaimana cara mengendalikan faktor yang meningkatkan motivasi merupakan aspek penting dalam manajemen penjualan. Penelitian menunjukkan bahwa, sebagai organisasi penjual pertumbuhan pendapatan dan keuntungan merupakan tantangan bagi pihak manajemen penjualan yang juga harus dapat berkembang melalui *salesforce performance*. Tambahan berupa pengalaman sangat diperlukan untuk perusahaan yang sedang tumbuh, kurangnya pengalaman menyebabkan perusahaan banyak menemukan kendala.

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, dkk., (1998, p.271) bahwa penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjualan terus diperbaiki dan dikembangkan untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk menguasai pelanggan. Kohli, dkk., (1998, p.271) menambahkan, kesuksesan dalam merubah manajemen harus dimulai dalam diri tiap orang dalam organisasi dengan memperhatikan program-program yang penting dalam penjualan, sehingga kinerja operasional perusahaan dalam penjualan lebih baik dari pesaing. Kinerja penjualan dapat diukur dari *input factor* yang dihasilkan perusahaan dari program

UPT-PUSTAK-UNDIP

tenaga penjualan yang efektif. sehingga efektifitas dapat mempengaruhi hasil dari apa yang telah dilakukan oleh tenaga penjual dan memberikan kontribusi yang positif bagi pengawasan manajer pemasaran dalam meningkatkan volume penjualannya (Anderson dan Oliver,1987,p.76).

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu prestasi dimana tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996, p.95). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan berakibat langsung pada pendapatan atau laba perusahaan. Rich (1997,p. 322) menyatakan bahwa penelitian yang menguji kinerja tenaga penjualan telah menciptakan aliran penelitian empirik yang berlangsung secara terus menerus sejak 1918. Logika dasar manajemen penjualan, mendukung pengaruh positif kinerja tenaga penjualan pada efektifitas penjualan (Walker, dkk., 1979; dalam Baldauf,dkk., 2001, p.114). Kinerja tenaga penjualan yang tinggi mempunyai pengaruh penting pada efektifitas penjualan. Tenaga penjualan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi penjualan dalam mencapai efektifitas penjualan (Walker, dkk., 1979; dalam Baldauf,dkk., 2001, p.114).

2.3. Strategi Orientasi Bisnis dan Kinerja Tenaga Penjualan

Organisasi yang efektif adalah susunan praktik manajemen yang memudahkan perkembangan pengetahuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing. Orientasi pasar, yang dilengkapi dengan gerakan pengusaha, menyediakan fondasi budaya untuk pembelajaran organisasi. Tetapi, sebagaimana

pentingnya orientasi pasar dan kewirausahaan, mereka harus dilengkapi dengan iklim yang sesuai untuk menghasilkan sebuah “organisasi pembelajaran.” Dalam tujuan untuk memaksimalkan kemampuannya untuk mempelajari tentang pasar, penciptaan sebuah orientasi pasar hanyalah sebuah permulaan. Budaya yang berorientasi pasar bisa mencapai keefektifan maksimal, jika dilengkapi dengan sebuah semangat kewirausahaan dan iklim organisasi yang sesuai, yaitu, struktur, proses, dan insentif untuk operasional nilai budaya. Jadi tantangan utama untuk bisnis manapun adalah menciptakan kombinasi kebudayaan dan iklim yang memaksimalkan pembelajaran organisasional tentang, bagaimana nilai konsumen yang unggul dalam pasar yang dinamis dan bergejolak, kemampuan untuk belajar lebih cepat dari pada para pesaing merupakan sumber keunggulan bersaing yang dapat bertahan (Baldauf, dkk.,2001,p.118).

Strategi orientasi bisnis, merupakan elemen kunci pada kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan. Peran kunci implementasi strategi perusahaan ke dalam operasi penjualan dipengaruhi oleh strategi orientasi bisnis (Baldauf, dkk.,2001,p.118). Penelitian menunjukkan apabila perusahaan hanya terfokus pada strategi orientasi bisnis dalam penerapan strategi manajemen penjualan, maka hasil akhirnya tidak memuaskan. Namun apabila perusahaan memasukan atau menerapkan strategi orientasi bisnis kedalam operasi penjualan melalui transfer tanggungjawab dalam strategi penjualan akan memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap strategi pemasaran (Baldauf, dkk.,2001,p.118). Narver dan Slater (1995,p.67) lebih lanjut menyebut orientasi pasar merupakan sebuah Market Driven yang sangat efektif dan efisien, dalam merespon keinginan konsumen,

kemudian dari kondisi tersebut orientasi pasar tumbuh menjadi suatu kunci pencapaian keunggulan kompetitive yang dibangun melalui inovasi produk. Secara tegas Kholi dan Jaworski (1993,p.468); Ruekert (1992,p.225) mendefinisikan orientasi pasar ke dalam 3 (tiga) jenis, yaitu; customer focus, coordinated marketing dan profitability, karena 3 (tiga) hal tersebut sangat terkait dengan proses pengambilan keputusan organisasi berdasarkan informasi yang diperoleh dan telah mengalami proses penyatuan akan nilai-nilai perilaku yang dianut (budaya) yang dimiliki perusahaan.

Sementara itu Narver dan Slater (1990,p.20) menyebut orientasi pasar merupakan sebuah budaya suatu perusahaan yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen. Menurut Narver dan Slater (1990,p.29) terdapat 3 dimensi dalam orientasi pasar yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsi. Sedangkan dari Voss dan Voss (2000,p.69) menambahkan bahwa orientasi pada teknologi merupakan bagian dari orientasi pasar. Oleh karena indikator yang dipilih untuk mengukur konstruk orientasi pasar adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi dan orientasi teknologi.

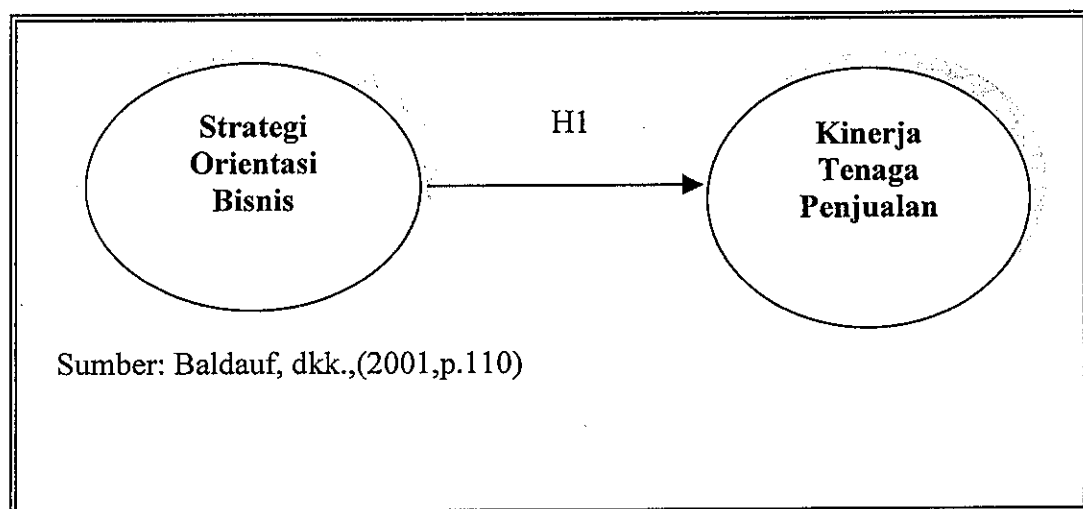
Penelitian Voss dan Voss (2000) dalam Baldauf, dkk.,(2001,p.110) terhadap konstruk strategi orientasi menunjukkan bahwa, sebagai multidimensi konstruk yang mencakup organisasi, konstruk tersebut merupakan fokus perusahaan terhadap perubahan lingkungan. Karena strategi orientasi memberikan masukan terhadap pemilihan strategi. Dua indikator konstruk strategi orientasi yang dipergunakan penelitian Baldauf, dkk., (2001,p.110) yaitu orientasi

konsumen dan produk, menunjukkan bahwa, pencapaian nilai superior konsumen tidak akan terwujud tanpa dukungan dan peran kinerja tenaga penjualan sebagai konstruk yang efektif. Pada sisi penentuan keberhasilan dan kegagalan produk sangat tergantung pada penerapan strategi orientasi ke dalam operasi penjualan.

Oleh karena itu Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : “ Strategi orientasi bisnis, berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan”

Gambar 2.1
Pengaruh antara Strategi Orientasi Bisnis dan Kinerja Tenaga Penjualan



2.4. Orientasi Belajar dan Kinerja Tenaga Penjualan

Konsultan manajemen dan para teoritis menekankan perlunya bagi perusahaan untuk mengubah pendekatan tradisional mereka; bereksperimen dengan struktur organisasional yang baru, proses produksi, dan program

marketing; dan belajar dari keberhasilan dan kegagalan yang mereka hadapi ketika menerapkan pendekatan yang baru dan berbeda (*Business Week* 1992a; Fiol and Lyles 1985). Peter Sange, direktur *System Thinking and Organizational Learning Program* dari MIT (Massachusetts Institute of Technology), mendorong dilakukannya pengembangan “pembelajaran organisasi.” Didasarkan pada riset dalam pendidikan, psikologi, sejarah, dan filsafat, dia mengemukakan cara untuk mendorong eksperimentasi organisasional, adaptasi, pembelajaran, dan pengembangan pengetahuan (*Business Week* 1992b), riset yang berfokus pada penjelasan untuk pembelajaran dalam arah penjualan personal. Pembelajaran dilihat sebagai investasi dengan keberhasilan jangka panjang bukannya jangka pendek, organisasi jarang menggunakan perspektif perkembangan ini (Garvin 1993; dalam, Sujan, dkk.,1994,p39). Manajer penjualan biasanya berkonsentrasi pada tujuan kinerja jangka pendek dan mendorong salespeople untuk bekerja keras; sangat jarang mereka berusaha mendorong atau mengajarkan keterampilan pada salespeople yang bermanfaat untuk kinerja jangka panjang (Sujan, dkk.,1994,p39).

Menurut Baker dan Sinkula (1999,p. 413) salah satu konsep yang dapat dijadikan sebagai pengertian dari orientasi pembelajaran organisasional adalah meningkatkan sekumpulan nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan serta menggunakan pengetahuan. Orientasi pembelajaran organisasional direfleksikan oleh *knowledge-questioning values*. Salah satu fokus perhatian pengelolaan system adalah pada pengelolaan proses. Bila pengembangan strategi pemasaran dapat dipandang sebagai sebuah

pembelajaran proses, maka proses yang bermutu seharusnya menjadi perhatian bersama dalam manajemen (Ferdinand,2002,p.1). Strategi yang dikembangkan dalam proses yang demikian itu berpotensi untuk menjadi sebuah strategi yang kreatif, yang nampak lebih karena disajikan dengan berbagai keunggulan uniknya (Ferdinand, 2002,p.3).

Tujuan dari pembelajaran itu sendiri berasal dari kepentingan satu pekerjaan seperti persiapan dalam menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi (Sujan,dkk.,1994,p.39). Karenanya pembelajaran merupakan faktor yang fundamental yang harus ditanamkan pada diri anggota organisasi. Menurut Dickson (1996); Hunt dan Morgan (1996) dalam Baker dan Sinkula (1999,p.411) bahwa proses pembelajaran memainkan peran penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Hal tersebut dikarenakan proses pembelajaran mampu mendorong dan mengarahkan terciptanya kreativitas dari kompleksitas sumber daya yang dimiliki suatu organisasi. Terlebih menurut Sinkula (1994,p.35) sukses tidaknya suatu organisasi dalam menghimpun informasi pasar, terletak pada seberapa dalam pemahaman dan penerapan proses pembelajaran pada setiap aktivitas organisasi.

Tujuan orientasi belajar berpangkal dari kepentingan intrinsik dalam kerja seseorang yaitu pilihan terhadap tantangan kerja, suatu pandangan diri yang waspada dan pencarian peluang yang memungkinkan usaha independen untuk menguasai materi. Orientasi tujuan kinerja berakar dari kepentingan ekstrinsik dalam kerja seseorang yaitu keinginan untuk menggunakan kerja seseorang untuk

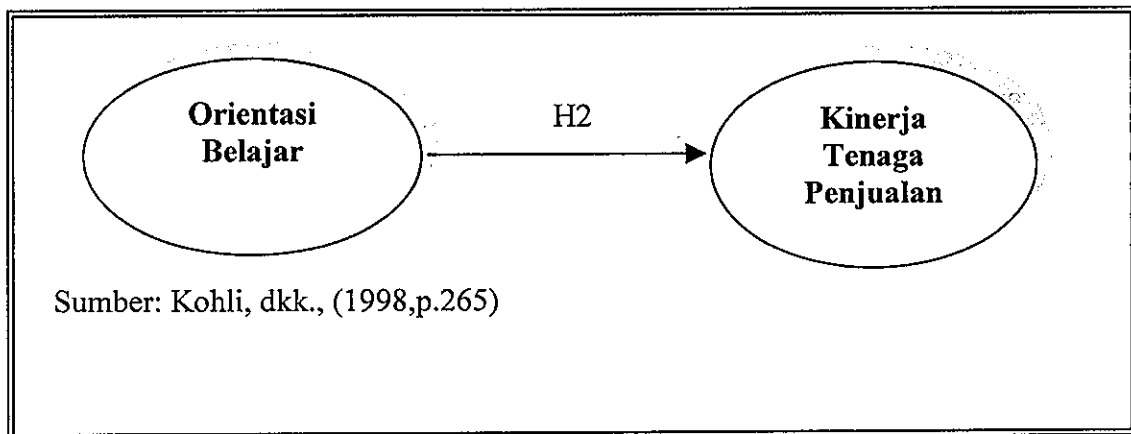
mencapai tujuan eksternal yang bernilai (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle 1988, dalam, Sujan, dkk.,1994,p39). Dalam orientasi pembelajaran, juga dirujuk sebagai *orientasi penguasaan* (Ames dan Archer 1988; dalam, Sujan, dkk.,1994,p39), tenaga penjualan menikmati proses penemuan bagaimana menjual yang efektif. Mereka tertarik dengan menantang situasi penjualan dan tidak terlalu terganggu dengan kesalahan. Mereka menilai pertumbuhan personal dan penguasaan yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka. Meskipun ada stabilitas yang baik dalam tujuan pembelajaran dan kinerja individual, kondisi lingkungan dapat menjadikan tujuan pembelajaran atau kinerja. Dengan demikian, orientasi motivasional ini menjadi sikap (trait) dan keadaan (state) (Amabile 1983; Ames and Archer 1988; Broedling 1977; dalam, Sujan, dkk.,1994,p39).

Riset Sujan, dkk., (1994,p.40) mengemukakan bahwa orientasi belajar, karena memotivasi untuk meningkatkan keterampilan, menyebabkan tenaga penjualan relatif mencari situasi yang menantang dengan kepercayaan bahwa hal ini membantu mereka mengembangkan pemahaman atas lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan atas strategi penjualan yang sesuai. Orientasi belajar dapat meningkatkan kemauan salespeople untuk mengubah strategi penjualan (interaksi sosial) (Ames and Archer 1988; Dweck and Leggett 1988, dalam, Sujan, dkk.,1994,p.40). Berdasar riset ini, dikemukakan bahwa orientasi belajar memotivasi tenaga penjualan untuk melakukan perencanaan, mengembangkan dasar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kapabilitas penjualan, dengan bereksperimen pendekatan penjualan yang baru.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2 : “*Orientasi belajar, berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan*”

Gambar 2.2
Pengaruh antara Orientasi Belajar dan Kinerja Tenaga Penjualan



2.5. Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Orientasi Belajar

Sebuah *control system* dalam suatu perusahaan di rancang untuk prosedur monitoring, pengawasan langsung, evaluasi dan program kompensasi terhadap pekerja (Anderson dan Oliver,1987,p.76). Sistem kontrol tenaga penjualan merupakan ‘Grand theory’ tenaga penjualan. Pendekatan teori yang dipergunakan dalam sistem ini adalah (1) *agency theory*, dimana teori ini bersifat analisis, normatif mikroekonomi atau pendekatan akuntansi untuk mempertanyakan bagaimana prinsip-prinsip yang ada dapat mengendalikan aktivitas daripada

agents untuk mendelegasikan wewenang dalam mengambil keputusan. (2) *Organization theory*, yaitu teori secara implisit mengingatkan dua hal yang penting, (a) mengacu dari perbedaan antara *salesperson* dan perusahaan yang tidak membutuhkan perkiraan bahwa *agents* dapat mensosialisasikan dan mengidentifikasi tujuan mereka dengan perusahaan. (b) mengukur baik *inputs* maupun *outputs* atau keduanya dimungkinkan diukur. Masih ada pendekatan lain seperti *Transaction cost analysis* dan *Cognitive evaluation theory*. Beberapa perusahaan menempatkan penjualan pada operasi *Sales control systems*, sebagai pelengkap dalam perilaku atau *outcome based*, meskipun hampir dari seluruh perhatian dari organisasi penjual saling memperhatikan satu dengan yang lain. Tipologi kami yang terdiri dari tiga orientasi pengawasan didasarkan pada literatur sistem-sistem kontrol penjualan (lihat, Anderson dan Oliver 1987; Challagalla dan Shervani 1996; Jaworski 1988; dalam, Kohli,dkk., 1994,p.265). Tiap orientasi- hasil akhir, aktivitas, dan kemampuan- mencerminkan penekanan perilaku. Perubahan yang terjadi pada *marketplace* menyebabkan perusahaan harus menata ulang strateginya, terutama pada areal manajemen penjualan dengan mengkoordinasikan semua pihak yang menyangkut pemasaran perusahaan dan membiarkan strategi bisnis dipimpin oleh strategi penjualan yang berorientasi pada *salesforce performance*. Melalui proses *salesforce performance* orientation pada *end-results*, *activity* dan *capability* perusahaan mencoba untuk lebih memahami dan membangun dimensi tersebut dalam strategi objektif yang lebih luas (Kohli dkk,1998,p.264).

Penelitian Shoemaker (1999,p.13) menyatakan bahwa peran seorang pengawas pada tenaga penjual baik secara keseluruhan maupun secara individu dapat meningkatkan hasil penjualan melalui penjualan yang lebih efektif, Di sisi lain menekankan bahwa manajer penjualan selaku atasan harus bertanggung jawab atas pekerjaan para tenaga penjualan, meluangkan waktu memberi arahan untuk dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual menjadi lebih terlatih dan efektif, karena tingginya kinerja tenaga penjual dapat dilihat melalui penyelesaian tugas para tenaga penjual dan mengendalikan aktivitas (Bellizzi dan Hasty,2001, p.189)

Craves,dkk.(1993, p.47) berpendapat bahwa, sistem kontrol tenaga penjualan lebih mengarah pada tingkah laku, manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas tenaga penjualan dan mempergunakan pandangan yang subjektif dan pengukuran yang kompleks agar dapat mengevaluasi kinerja tenaga penjualan dengan porposisi yang tinggi atas kompensasi yang tetap. Indikator dimensi pengukuran dari sistem kontrol tenaga penjualan, diharapkan dari tiga dimensi tersebut akan memberikan umpan balik untuk meningkatkan secara langsung melalui efektifitas kinerja penjualan dan secara tidak langsung terhadap efektifitas kinerja penjualan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa melalui monitoring yang bagian dari sistem kontrol tenaga penjualan akan menciptakan efektifitas yang diharapkan sehingga selisih antara volume penjualan dengan penekanan pada biaya maka kinerja penjualan akan meningkat dengan tingkat cost yang signifikan, demikian dengan adanya proses adaptasi yang diadopsi dalam orientasi belajar, sehingga mereka mampu mengarahkan untuk berpikir kreatif

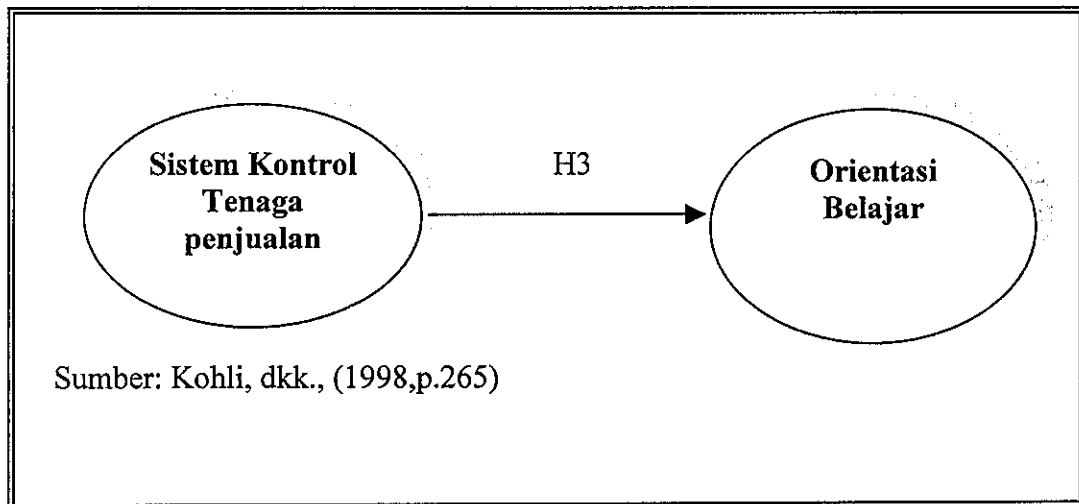
dan mendapatkan keuntungan dari pekerjaan mereka. Tidak ada kinerja yang baik tanpa melalui proses pembelajaran (*learning*) bagi tenaga penjualan konsentrasi terhadap target penjualan dengan adanya peningkatan dalam kemampuan seseorang yang lebih produktif (Sujan, dkk.1994,p.43).

Penegasan *research* dari Cravens,dkk (1993,p.56) terlebih di era kompetitif ini dimana banyak perusahaan mengatur kembali hubungan interpersonal melalui umpan balik yang baik sebagai *based sales strategy* agar memiliki sikap profesional dan melalui orientasi jangka panjang dapat dilihat dari hubungan antara sistem kontrol tenaga penjualan dengan kinerja tenaga penjualan dan efektivitas penjualan sebagai kerangka dalam mempelajari manajemen penjualan. Melalui *outcome control* akan lebih memudahkan bagi perusahaan yang memiliki *salesforce* yang masih relatif kecil dan control perilaku dapat lebih fleksibel untuk ukuran yang lebih besar lagi sehingga harapan akan tingkat penjualan yang tinggi dapat direalisasikan (Anderson dan Oliver,1987,p.67), hal tersebut dapat dilakukan apabila perusahaan terutama manajer cepat melakukan tindakan *Learning orientation* (Sinkula ,dkk1997,p.315), sehingga proses pembelajaran dapat secara langsung mempengaruhi penjualan yang efektif (*Sales Effectiveness*) dalam jangka panjang (Crosby,dkk.1990,p.76).

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H3 : “*Sistem kontrol tenaga penjualan, berpengaruh positif terhadap orientasi belajar*”

Gambar 2.3
Pengaruh antara Sistem Kontrol Tenaga Penjualan dan Orientasi Belajar



2.6. Efektivitas Penjualan

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

Temuan dari serangkaian penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan saling berhubungan tetapi

merupakan konstruk yang berbeda. Namun, walaupun temuan-temuan penelitian itu sudah jelas membedakan kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan, masih ada peneliti dan perusahaan tidak membedakan antara kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan, seperti yang diungkapkan oleh Churchill, dkk., 2000; dalam Baldauf 2001 p. 113) “ Perbedaan penting antara kinerja dengan efektifitas adalah bahwa efektifitas tidak mengacu secara langsung pada perilaku; namun hal itu merupakan fungsi dari faktor-faktor tambahan diluar kontrol tenaga penjualan”. Nilai superior yang dimiliki perusahaan dalam aktivitas bisnisnya tergantung dari kinerja tenaga penjualan dan efektifitas penjualan. Konstruk strategi orientasi bisnis memiliki peran penting dalam implementasi pemasaran. Karena suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan sangat tergantung pada perpaduan strategi orientasi bisnis dan sistem kontrol tenaga penjualan dalam mencapai efektifitas penjualan (Slater dan Olsen, 2000, dalam, Baldauf, dkk.,2001,p.110).

Menurut Churchill dkk.,. 2000; Walker,dkk.,. 1979 dalam Baldauf (2001, p. 113) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa konstruk efektifitas penjualan telah diuji dari beberapa perspektif yang berbeda misalnya, regions, distrik, teritori, dan konsumen. Efektifitas penjualan merupakan konsekuen dari anteseden-anteseden tenaga penjualan, organisasional dan lingkungan (Churchill, dkk., 2000; Walker, dkk., 1979 dalam Baldauf 2001, p. 113). Konstruk efektifitas penjualan dan kinerja tenaga penjualan, walaupun berhubungan, merupakan konstruk yang berbeda. Efektifitas perusahaan merupakan penilaian keseluruhan dari outcome perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh

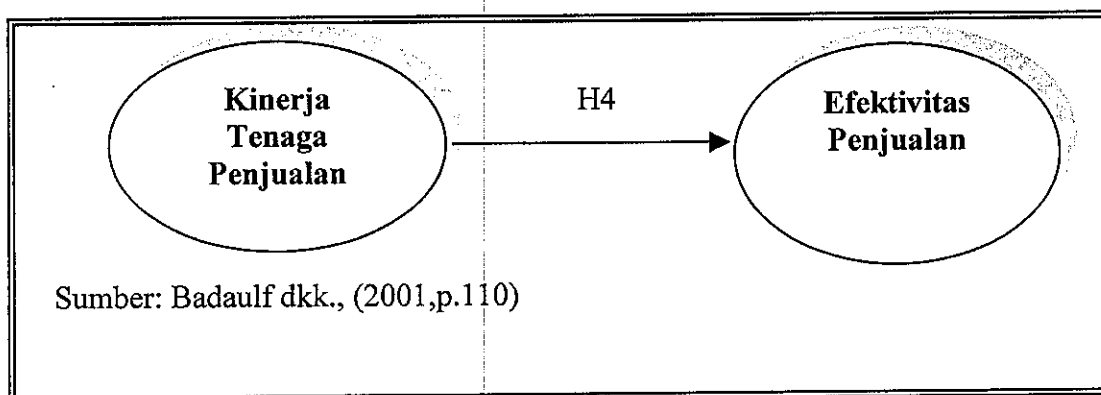
kinerja tenaga penjualan, sedangkan kinerja tenaga penjualan hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang hanya bisa dikontrol oleh tenaga penjualan secara langsung (Baldauf, dkk.,2001,p.113).

Pendapat lain yang mendukung bahwa pada orientasi kinerja tenaga penjualan, maka *sales* operasional diharapkan berkembang cepat sesuai harapan dari kinerja penjualan yang dicapai (Sujan ,dkk. 1994,p.43) Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tenaga penjual yang efektif dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kondisi perusahaan untuk tetap bertahan dan meningkatkan laba bagi perusahaan. Dengan kata lain, *Sales effectiveness* merupakan evaluasi kinerja membandingkan antara angka volume penjualan, keuntungan dan mengukur kepuasan konsumen dapat dicapai melalui *salesforce performance* (Craves dkk.1993,p.51).

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H4 : “*Kinerja tenaga penjualan, berpengaruh positif terhadap efektivitas penjualan* “.

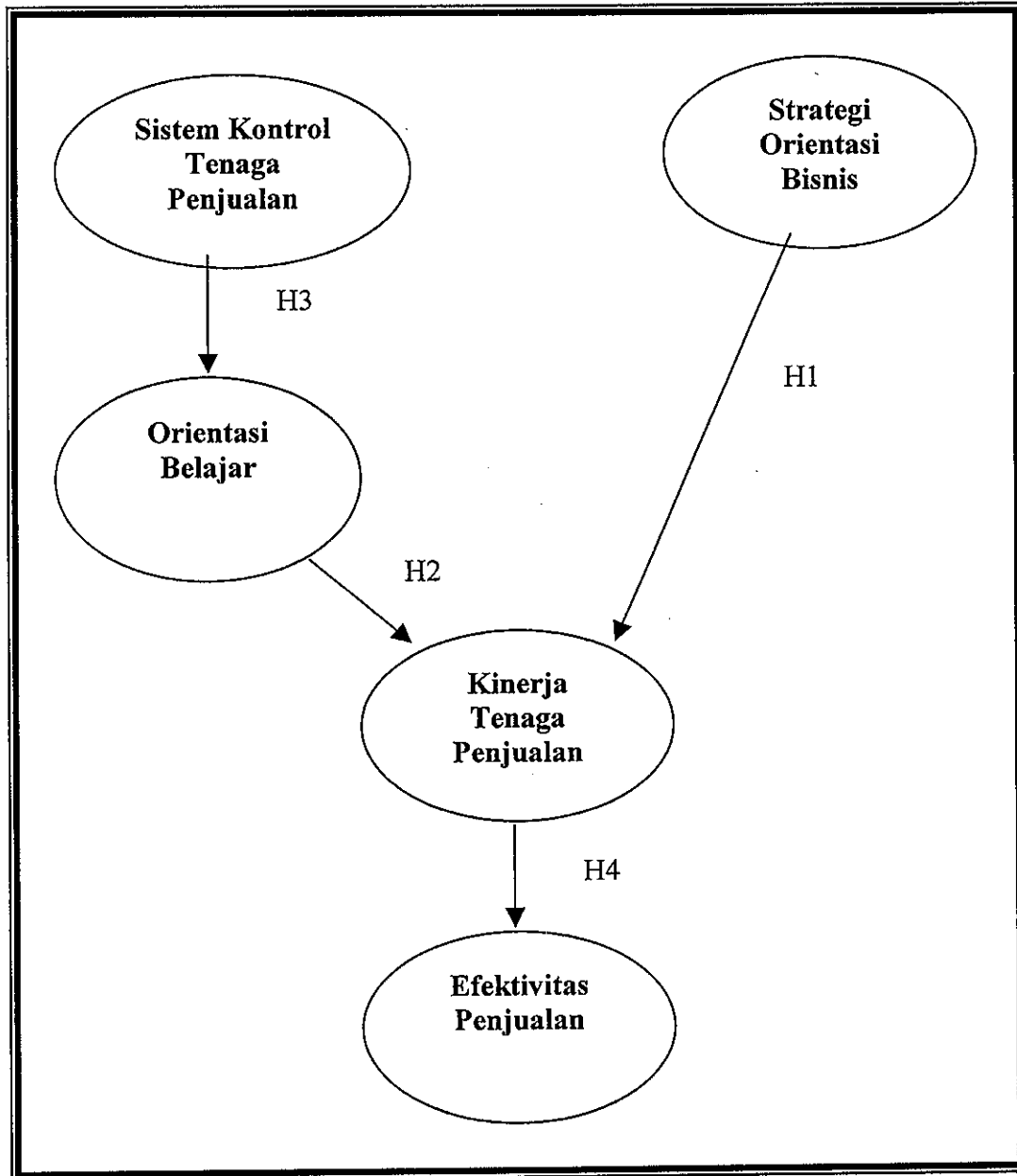
Gambar 2.4
Pengaruh antara Kinerja Tenaga Penjualan dan Efektivitas Penjualan



2.7. Pengembangan Model dan Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan model yang diajukan nampak sebagai muara akhir dari penelitian ini adalah peningkatan efektivitas penjualan. Serta diharapkan dapat menggali lebih banyak dari penelitian tersebut sehingga tujuan penelitiannya dapat menjadi kenyataan. Oleh karena itu berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka dikembangkan pengembangan model sebagai kerangka pikir teoritis dari penelitian ini, sebagai berikut :

Gambar 2.5
Kerangka Pikir Teoritis



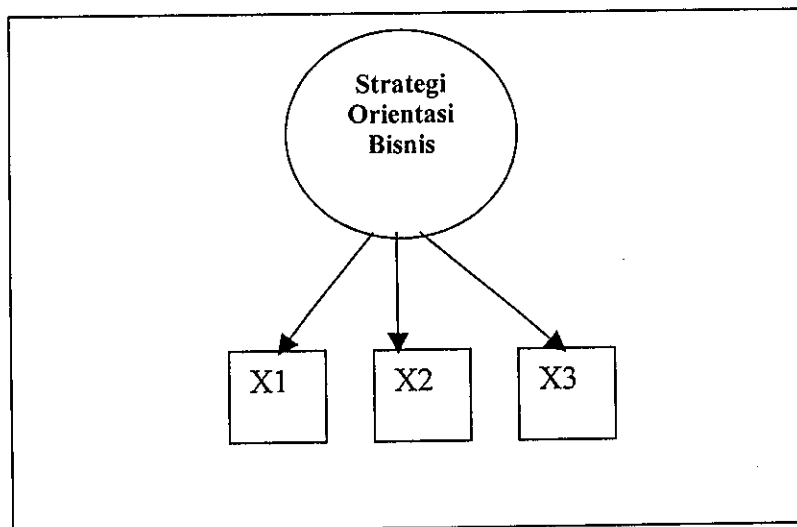
Sumber : Challagalla dan Shervani (1996, p. 100); Kohli, dkk., (1998, p. 272);

Baldauf, dkk., (2001, p. 122)

2.8. Dimensionalisasi Variabel

Variabel Strategi orientasi bisnis dibentuk dari tiga indikator, yaitu :
Orientasi Konsumen, Orientasi Pesaing dan Orientasi Produk seperti tampak
dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.6
Model variabel Strategi Orientasi Bisnis



Keterangan :

X1 : Orientasi Konsumen

X2 : Orientasi Pesaing

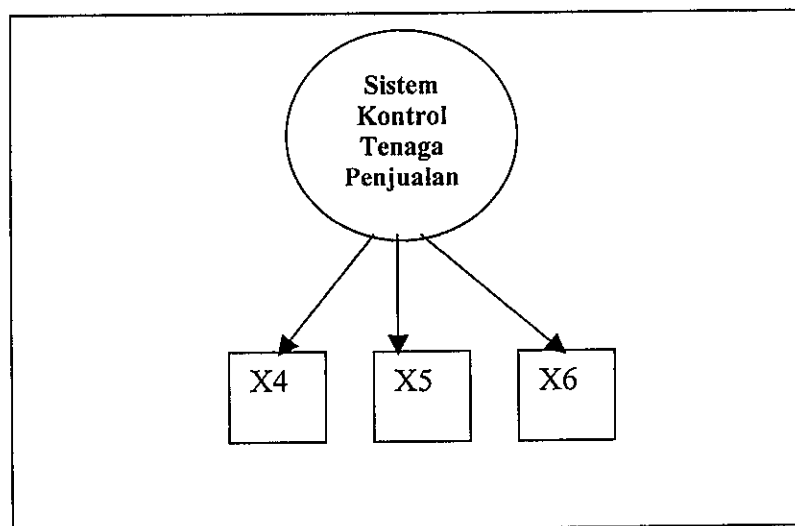
X3 : Orientasi Produk

Sumber : Voss dan Voss (2000) dalam Baldauf, dkk.,(2001,p.110); Narver
dan Slater (1990,p. 29)

Variabel Sistem kontrol tenaga penjualan dibentuk dari tiga indikator, yaitu Orientasi Hasil Akhir, Orientasi Aktivitas dan Orientasi Kemampuan, seperti tampak dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.7

Model variabel Sistem Kontrol Tenaga Penjualan



Keterangan :

X4 : Orientasi Hasil Akhir

X5 : Orientasi Aktivitas

X6 : Orientasi Kemampuan

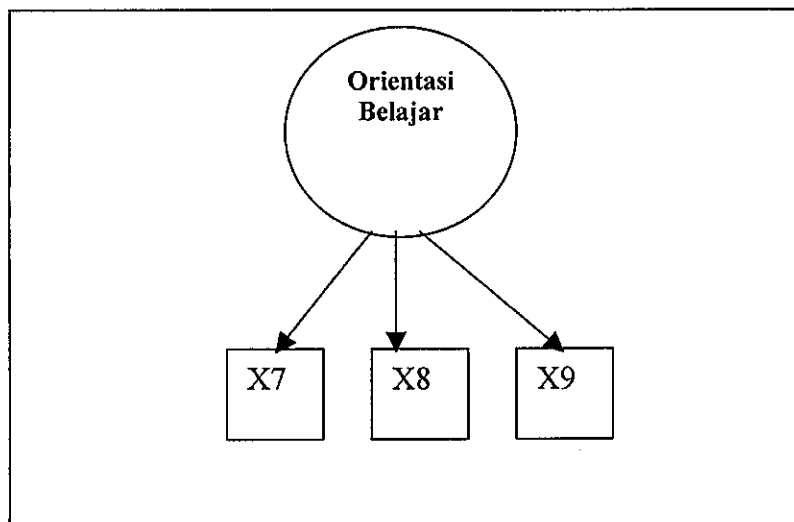
Sumber : Anderson dan Oliver 1987; Challagalla dan Shervani 1996;

Jaworski 1988; dalam, Kohli,dkk., 1994,p.265

Variabel orientasi belajar dibentuk dari tiga indikator, yaitu : Komitmen untuk belajar, Keterbukaan dalam berpikir dan berbagi pandangan, seperti tampak dalam Gambar 2.8

Gambar 2.8

Model variabel Orientasi Belajar



Keterangan :

X7 : Komitmen untuk belajar

X8 : Keterbukaan dalam berpikir

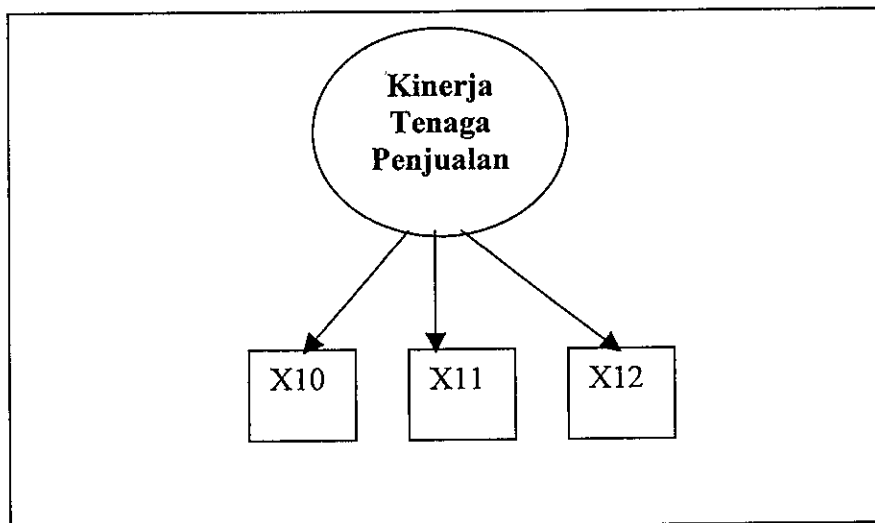
X9 : Berbagi pandangan

Sumber : Baker dan Sinkula (1999, p. 413)

Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk dari tiga indikator, yaitu: Kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi, Kemampuan menjual produk baru dengan cepat dan Kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya, seperti tampak dalam gambar berikut ini:

Gambar 2.9

Model variabel Kinerja Tenaga Penjualan



Keterangan :

X10 : Kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi

X11 : Kemampuan menjual produk baru dengan cepat

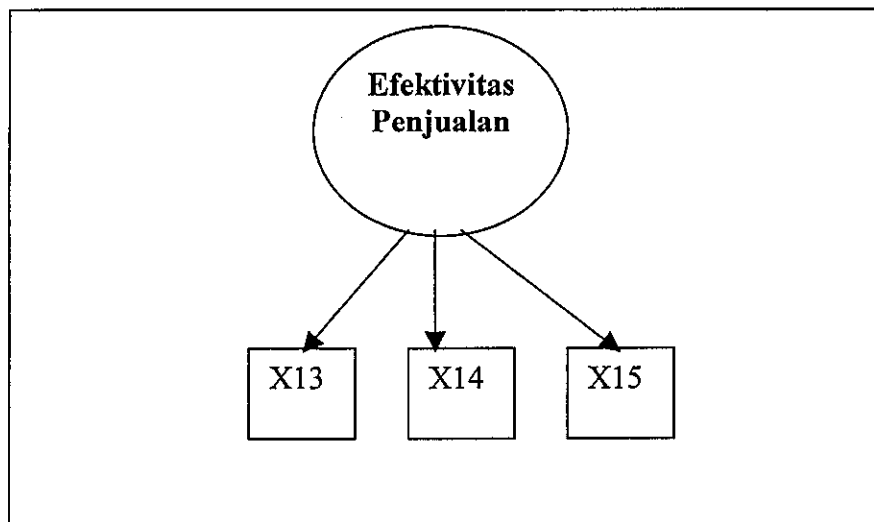
X12 : Kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya

Sumber : Kohli, dkk., (1998. p. 272).

Variabel Efektivitas Penjualan terdiri dari tiga indikator, yaitu: volume penjualan, kepuasan pelanggan dan keuntungan :

Gambar 2.10

Model variabel Efektivitas Penjualan



Keterangan :

X13 : Volume penjualan

X14 : Kepuasan pelanggan

X15 : Keuntungan

Sumber: Baldauf, dkk., (2001,p. 122): Cravens, dkk., (1993, p.58)

2.9 Hipotesis dan Definisi Operasional Dimensi Variabel

2.9.1. Hipotesis

Dalam kajian penelitian ini, hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 : *“Strategi orientasi bisnis, berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan”*

Hipotesis 2 : *“Orientasi belajar, berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan “*

Hipotesis 3 : *“Sistem kontrol tenaga penjualan, berpengaruh positif terhadap orientasi belajar “*

Hipotesis 4 : *“Kinerja tenaga penjualan, berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan “*

2.9.2. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
Kinerja Tenaga Penjualan	Kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat atau derajat keberhasilan tenaga penjualan dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya	10 poin skala mulai dai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) pada 3 item pengukuran Kinerja tenaga penjualan tiga indikator, yaitu: Kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi, Kemampuan menjual produk baru dengan cepat dan Kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya
Strategi Orientasi Bisnis	Merupakan sebuah budaya suatu perusahaan yang sangat efektif dan efisien dalam menciptakan sikap perusahaan yang dapat menimbulkan nilai superior bagi konsumen	10 poin skala mulai dai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) pada 3 item, pengukuran Strategi Orientasi Bisnis. Tiga indikator, yaitu : Orientasi Konsumen, Orientasi Pesaing dan Orientasi Produk
Orientasi Belajar	Orientasi pembelajaran merupakan tindakan perubahan yang dilakukan oleh para tenaga penjualan dengan tujuan meningkatkan prestasi perusahaan	10 poin skala mulai dai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) pada 3 item, pengukuran Orientasi Belajar. Tiga indikator, yaitu; Komitmen untuk belajar, Keterbukaan dalam berpikir dan berbagi pandangan
Sistem Kontrol Tenaga Penjualan	Sistrm Kontrol merupakan seperangkat alat untuk mencapai tujuan perusahaan melalui monitoring, mengevaluasi kemajuan, memberi umpan balik positif dan memperkuat kinerja perusahaan berbasis tenaga penjualan	10 poin skala mulai dai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) pada 3 item, pengukuran Sistem Kontrol Tenaga Penjualan. Tiga indikator, yaitu ; Orientasi Hasil Akhir, Orientasi Aktivitas dan Orientasi Kemampuan
Efektifitas Penjualan perusahaan	Efektifitas penjualan perusahaan adalah tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai target-target yang sudah ditetapkan perusahaan	10 poin skala mulai dai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) pada 3 item, pengukuran Efektifitas Penjualan. Tiga indikator, yaitu: volume penjualan, kepuasan pelanggan dan keuntungan

Sumber: Kohli, dkk., (1998,; Voss dan Voss (2000) dalam Baldauf, dkk., (2001,); Narver dan Slater (1990); Churchill. (dkk., 2000) dalam Baldauf,dkk. (2001); Baker dan Sinkula,(1999)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain dan Obyek Penelitian

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang efektifitas penjualan, kinerja tenaga penjualan, orientasi kinerja, dan orientasi pengawasan. Sebuah Kerangka Pemikiran Teoritis dan model yang telah dikembangkan pada Bab II akan digunakan sebagai dasar dan landasan teori untuk penelitian ini. Bagian utama dari bab ini disusun dalam 5 sub-bab sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

3.1.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 2000, p.72). Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisis

permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi.

3.1.2 Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah para tenaga penjualan pada PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang. Kondisi kinerja penjualan yang makin memburuk pada PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang. Data perusahaan dalam 5 (lima) tahun terakhir yaitu, dari 1999 sampai dengan 2003, menunjukkan adanya kecenderungan penurunan rasio kinerja yang diukur dari transaksi penjualan dan biaya penjualan. Kenaikan biaya penjualan ternyata tidak diikuti dengan kenaikan transaksi penjualan perusahaan. Kondisi tersebut sesuai dengan model yang disusun dalam penelitian ini, sehingga dipilih sebagai populasi penelitian.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Menurut Cooper dan Emory (1998, p.254) data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer dalam

penelitian ini adalah tanggapan responden mengenai sistem kontrol tenaga penjualan, strategi orientasi bisnis, orientasi belajar, kinerja mereka dan efektivitas penjualan perusahaan. Responden dalam penelitian ini adalah tenaga-tenaga penjualan pada PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui data penjualan, data biaya penjualan dan data jumlah tenaga penjualan PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang, yang mendukung penelitian ini. Data yang digunakan adalah data tahun 1999-2003 yang merupakan kinerja penjualan perusahaan lima tahun terakhir dimulai dari setelah badai krisis yaitu tahun 1999 sampai data terakhir yang bisa didapat yaitu data 2003.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, p.212). Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang yang berjumlah 149.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi (Singarimbun,1991; Sugiyono,1999). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini minimum 100 orangl. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hair dkk (1995, dalam Ferdinand, 2002, p. 48) bahwa jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM minimum 100 sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive (*purposive sampling*), yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Umar, 1996, p. 92). Dalam penelitian ini sampel yang diteliti sebagai responden penelitian adalah responden yang bekerja sebagai tenaga penjualan di PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang yang telah melewati masa kerja minimal selama 1 tahun. Satu tahun merupakan waktu yang cukup untuk menilai kinerja, mengetahui sistem dan strategi tenaga penjualan dengan asumsi tingkat *turn over* tenaga penjualan pada industri distributor sejenis relatif tinggi .

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Metode Angket

Data dikumpulkan menggunakan metode angket, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan atau kuesioner kepada para responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket yaitu

angket tertutup. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.4.2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang layak dijadikan sumber masukan untuk penelitian.

3.5 Teknik Analisis

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada *research question* yang menjadi dasar penelitian tersebut. Metode analisis yang dipilih untuk menganalisis data adalah sebagai berikut :

SEM (*Structural Equation Model*)

Pengujian hipotesis 1 hingga hipotesis 4 menggunakan alat analisis data *Structural Equation Modeling* dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinand, 2000, p.85). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis. Menurut Arbuckle dan Bacon dalam Ferdinand, (2000, p.85) AMOS mempunyai keistimewaan dalam :

- memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural
- mengakomodasi model yang meliputi latent variabel
- mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
- mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Menurut Hair, dkk., (1995, p.645-670) terdapat 7 langkah yang harus dilakukan bila menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yaitu :

1. Pengembangan Model Teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

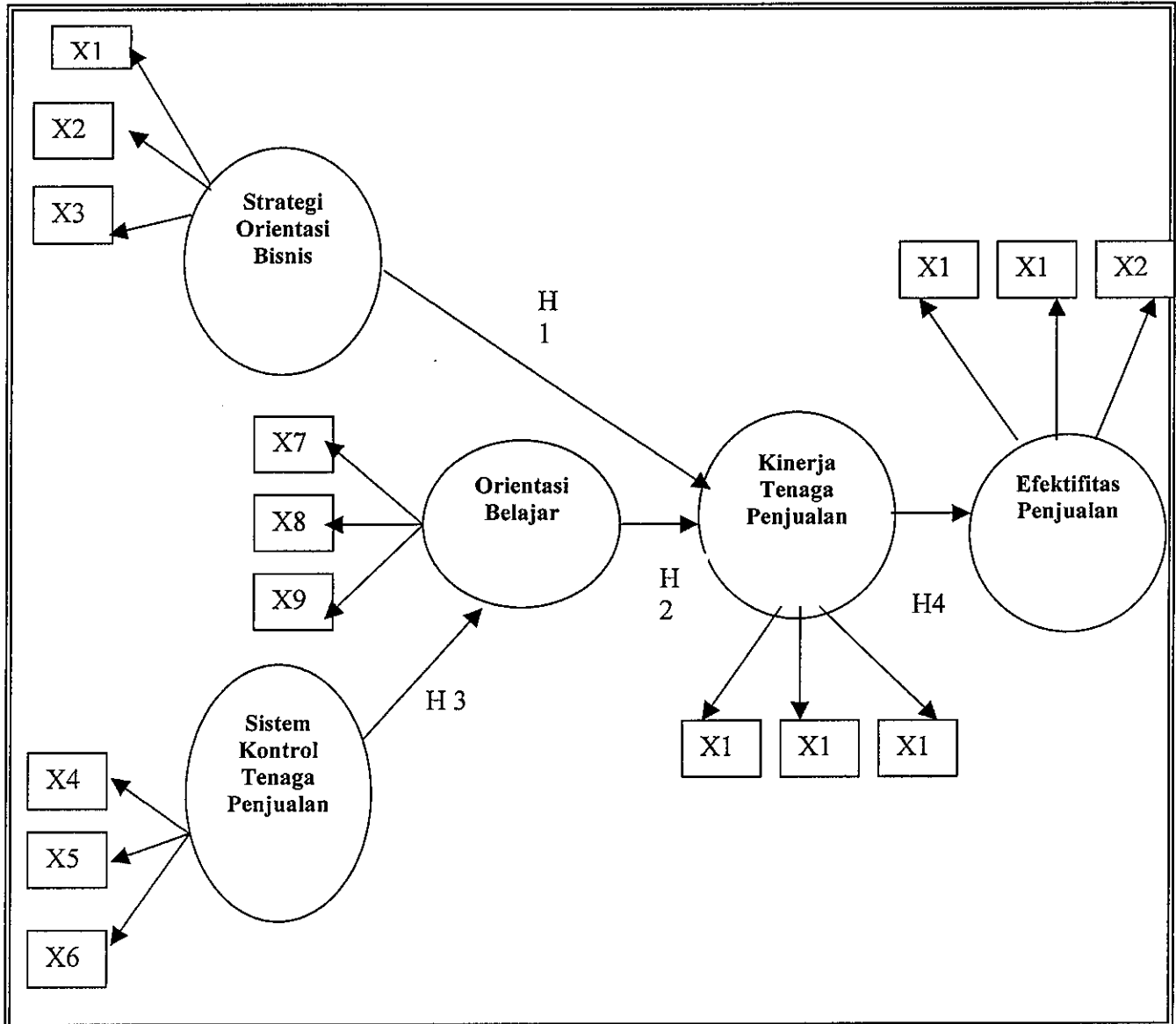
2. Pengembangan *Path Diagram*

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

- *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. *Path diagram* yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut ini :

Gambar 3.1
Diagram Alur



Sumber : Challagalla dan Shervani (1996, p. 100); Kohli, dkk., (1998, p. 272); Baldauf, dkk., 2001, p. 122)

Keterangan :

- X1 : Orientasi Konsumen
- X2 : Orientasi Pesaing
- X3 : Orientasi Produk
- X4 : Orientasi Hasil Akhir

- X5 : Orientasi Aktivitas
- X6 : Orientasi Kemampuan
- X7 : Komitmen untuk belajar
- X8 : Keterbukaan dalam berpikir
- X9 : Berbagi pandangan
- X10 : Kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi
- X11 : Kemampuan menjual produk baru dengan cepat
- X12 : Kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya
- X13 : Volume penjualan
- X14 : Kepuasan pelanggan
- X15 : Keuntungan

3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

- *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{Error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, 2000, p.40-42).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang

dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair,dkk., (1995) dalam Ferdinand,(2000, p.43) menganjurkan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran sampel Hair,dkk (1995, p.637) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum sebanyak 5 observasi untuk setiap estimate parameter. Bila *estimated parameter*nya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimal sejumlah 100.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak :

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland dalam Ferdinand,2000, p.52).
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair,dkk., dalam Ferdinand,2000, p.53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand,2000, p.53).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand,2000, p.55).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand,2000, p.56).

- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.57).
- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Indeks- indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>
χ^2	Sekecil mungkin
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand (2000, p. 59)

7. Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap ini model diinterpretasikan dan dimodifikasi, bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair dalam

Ferdinand,A.T, (2000, p.62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu > 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Pendahuluan

Bab IV membahas mengenai analisis data-data hasil penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II dan Bab III. Berdasarkan telaah pustaka telah dikembangkan empat hipotesis, yaitu: Strategi orientasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan (hipotesis 1), Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan (hipotesis 2), Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi belajar (hipotesis 3), dan Kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan (hipotesis 4). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM) pada software AMOS 4.01 yang meliputi 7 langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*.

4.2. Data Deskriptif

Data deskriptif menggambarkan beberapa kondisi obyek penelitian secara ringkas yang diperoleh dari hasil pengumpulan dan jawaban kuesioner oleh responden. Responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan dari PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang yang telah melewati kontrak kerja minimal selama 1 tahun. Jumlah populasi yang dijadikan obyek penelitian adalah sebesar 149 orang tenaga penjualan dan yang digunakan sebagai sampel sebanyak 100 orang dengan teknik pemilihan sampel didasarkan pada metode *Purposive Sampling*.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah tenaga penjualan yang menjadi obyek penelitian telah bekerja minimal 1 tahun baik yang bekerja sebagai karyawan kontrak maupun sebagai pegawai tetap.. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden telah terpenuhi dan data dapat digunakan. Secara garis besar kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner dikategorikan seperti pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Kategori Jawaban Responden Berdasarkan Variabel

	SKTP	%	SOB	%	OB	%	KTP	%	EP	%
(Skor 1-5)	48	19.0	44	17.2	34	12.8	30	11.1	30	11.1
(Skor 6-10)	252	81.0	256	82.8	266	87.2	270	88.9	270	88.9
Total	300	100	300	100	300	100	300	100	300	100

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan pada Tabel 4.1 di atas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan kuesioner dalam kategori skor 6 hingga 10 atau dengan kata lain antara setuju hingga sangat setuju, sehingga secara operasional dapat diduga bahwa tenaga penjualan PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang sebagian besar (81%) sepakat dengan berbagai sistem kontrol yang dilakukan perusahaan terhadap tenaga penjualan (SKTP), sebanyak 82.8% menyatakan perusahaan perlu melakukan strategi orientasi bisnis (SOB), sebanyak 87.2% sangat mendukung untuk berorientasi belajar (OB), serta masing-masing sebanyak 88.9% memiliki kinerja tenaga penjualan (KTP) dan efektifitas penjualan (EP) yang baik.

4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan mengikuti 7 langkah proses analisis (Ferdinand, 2002, p.34). Tujuh langkah proses analisis SEM tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut:

4.3.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian yang dikembangkan didasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Model ini digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian dan sebagai cara untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel pembentuk model terdiri dari 5 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 15 indikator. Model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis SEM, seperti tertuang dalam Bab III.

4.3.2. Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram alur (*path diagram*) dibentuk berdasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori seperti yang telah diuraikan di Bab II. Diagram alur yang telah terbentuk seperti tertuang dalam Gambar 3.1. pada Bab III, digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01.

4.3.3. Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan dalam persamaan structural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam Tabel 3.1. pada Bab III.

4.3.4. Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2002, p.47). Jumlah sampel yang digunakan adalah 100 responden. Dari hasil olah data yang telah dilakukan, matriks kovarians data yang digunakan terlihat dalam Tabel 4.2 dibawah ini.

Teknik estimasi yang digunakan dalam penelitian adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS. Estimasi dilakukan secara bertahap yakni:

1. Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen,
2. Estimasi *structural equation model* melalui analisis *Full Model* yang digunakan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model.

Tabel 4.2
Sample Covariances – Estimates

	X13	X14	X15	X10	X11	X12	X7
X13	2.267						
X14	1.169	1.949					
X15	1.151	1.189	2.286				
X10	0.609	0.604	0.509	1.460			
X11	0.539	0.315	0.602	0.809	1.670		
X12	0.618	0.462	0.527	0.749	0.849	1.394	
X7	0.477	0.301	0.394	0.127	0.350	0.318	1.800
X8	0.473	0.464	0.635	0.307	0.477	0.565	1.014
X9	0.546	0.574	0.671	0.039	0.427	0.337	1.154
X3	0.336	0.504	0.431	0.549	0.517	0.437	0.234
X2	0.457	0.447	0.236	0.319	0.318	0.342	0.366
X1	0.335	0.292	0.398	0.138	0.328	0.332	0.275
X6	0.377	0.449	0.521	0.219	0.128	0.168	0.267
X5	0.318	0.322	0.217	0.199	0.309	0.054	0.208
X4	0.160	0.215	0.129	-0.116	-0.213	-0.056	0.183

	X8	X9	X3	X2	X1	X6	X5
X8	1.914						
X9	1.060	2.266					
X3	0.290	0.366	2.726				
X2	0.402	0.336	1.356	2.592			
X1	0.309	0.073	1.313	1.359	2.457		
X6	0.563	0.546	-0.154	0.117	0.245	2.407	
X5	0.165	0.437	0.007	0.112	-0.068	1.448	2.334
X4	0.148	0.654	0.154	0.427	0.424	1.370	1.244

	X4
X4	2.881

Sumber: Hasil Analisis

4.3.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori

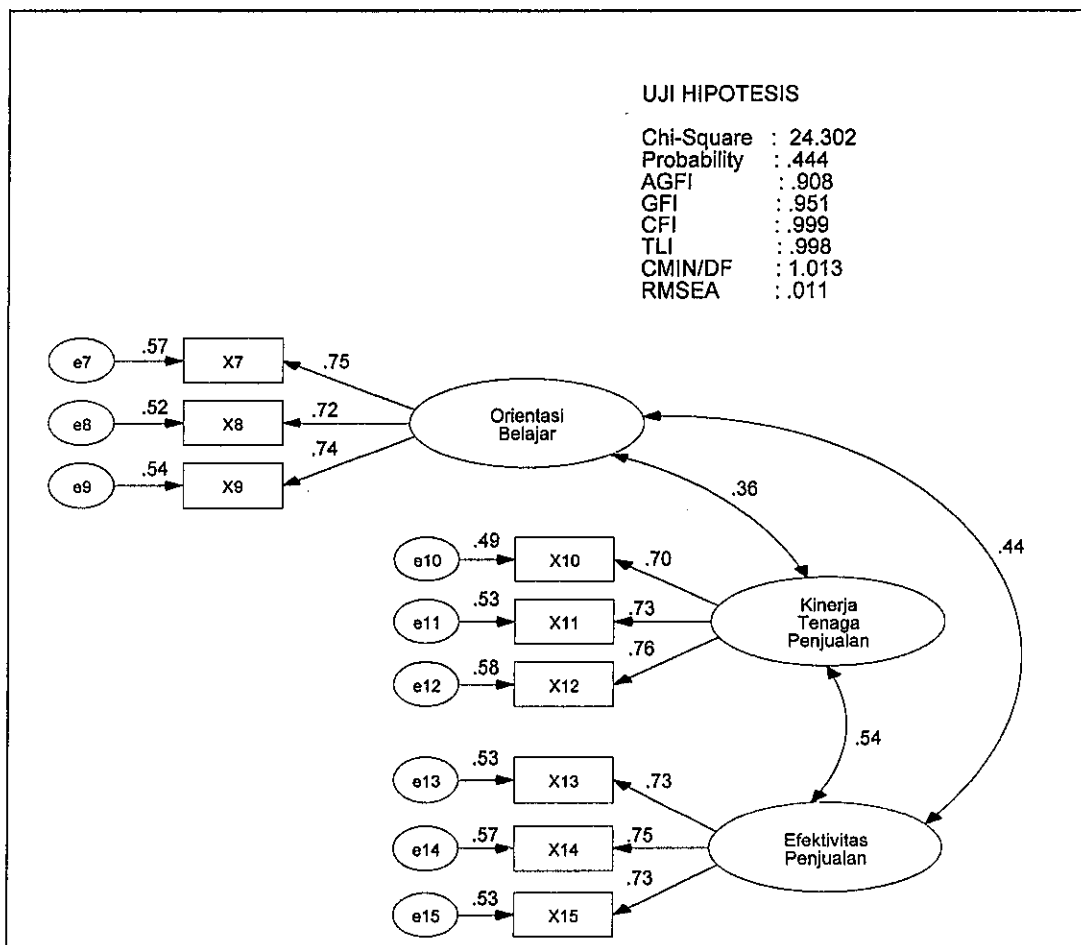
Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk dalam model ini terdiri dari 5 *unobserved variabel* dengan 15 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Unidimensionalitas

dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori variabel eksogen dan variabel endogen.

4.3.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel endogen yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian, yaitu orientasi belajar, kinerja tenaga penjualan, dan efektifitas penjualan. Hasil analisis faktor konfirmatori endogen terhadap dimensi-dimensi ini tampak dalam gambar 4.1 berikut ini.

Gambar 4.1
Analisis Konfirmatori Variabel Endogen



Sumber: Hasil Analisis

Berdasarkan gambar 4.1 di atas dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,444 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat tiga konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, karena mempunyai nilai *loading factor* atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) lebih besar atau sama dengan 1.96 dan nilai P lebih kecil atau sama dengan 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut pada dasarnya memiliki independensi variabel satu dengan lainnya. Sehingga semua indikator dapat diterima. Hasil dari *regression weight* dapat dilihat dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3
***Regression Weight* Variabel Endogen**

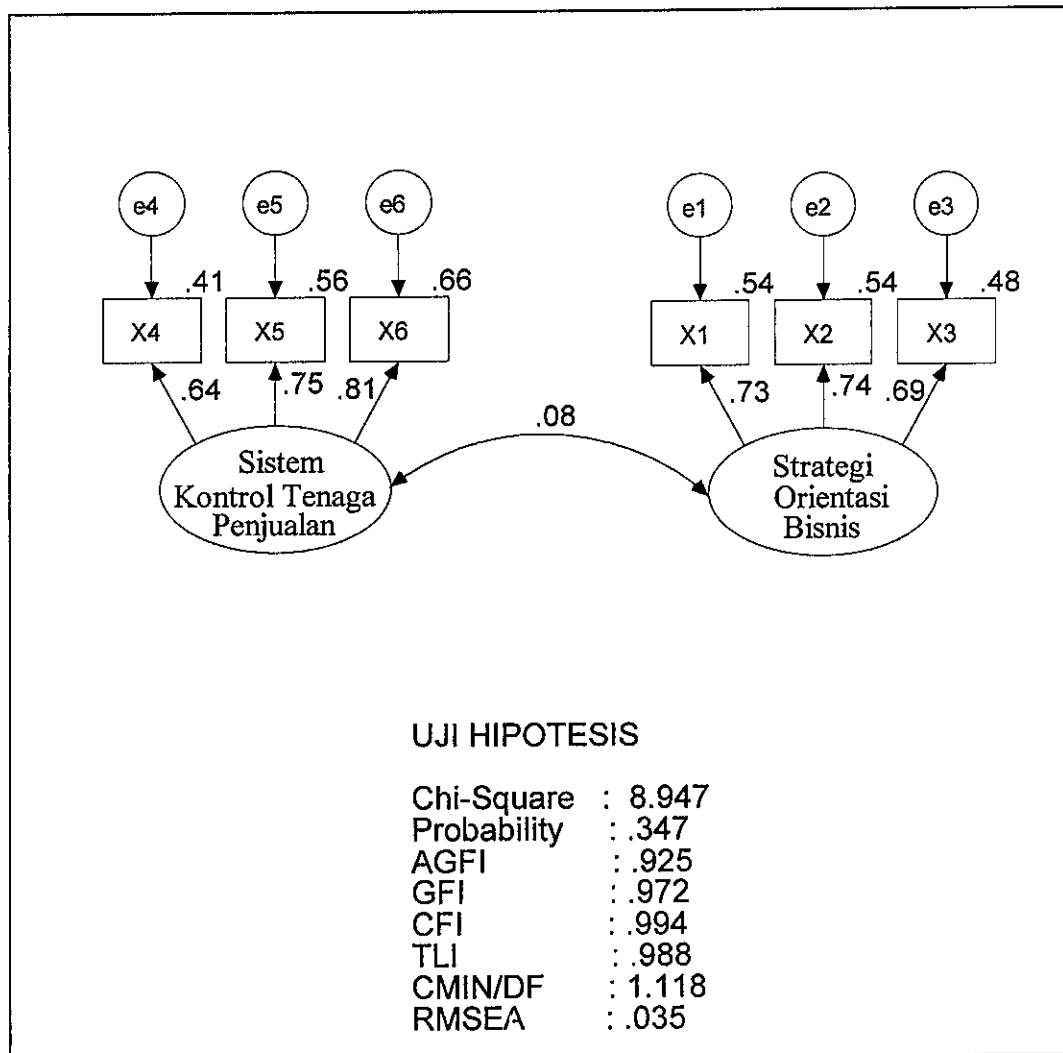
			Estimate	S.E.	C.R.	P
X9	<--	Orientasi_Belajar	1.000			
X8	<--	Orientasi_Belajar	0.904	0.162	5.590	0.000
X7	<--	Orientasi_Belajar	0.914	0.151	6.049	0.000
X12	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000			
X11	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.038	0.176	5.905	0.000
X10	<--	Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.938	0.166	5.646	0.000
X15	<--	Efektivitas_Penjualan	1.000			
X14	<--	Efektivitas_Penjualan	0.955	0.156	6.140	0.000
X13	<--	Efektivitas_Penjualan	0.991	0.171	5.782	0.000

Sumber: Hasil Analisis

4.3.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel eksogen yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian, yaitu sistem kontrol tenaga penjualan dan strategi orientasi bisnis. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori variabel eksogen seperti dalam gambar 4.2.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen



Sumber: Hasil Analisis

Berdasarkan pada gambar diatas, terlihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,347 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya.

Dilihat dari hasil ini maka tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat sehingga dapat diterima, karena mempunyai nilai *loading factor* atau *regression weight* atau *strandardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) lebih besar atau sama dengan 1.96 dan nilai $P \leq 0.05$. Sehingga semua indikator dapat diterima. Hasil dari *regression weight* dapat dilihat dalam tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4
Regression Weight Variabel Eksogen

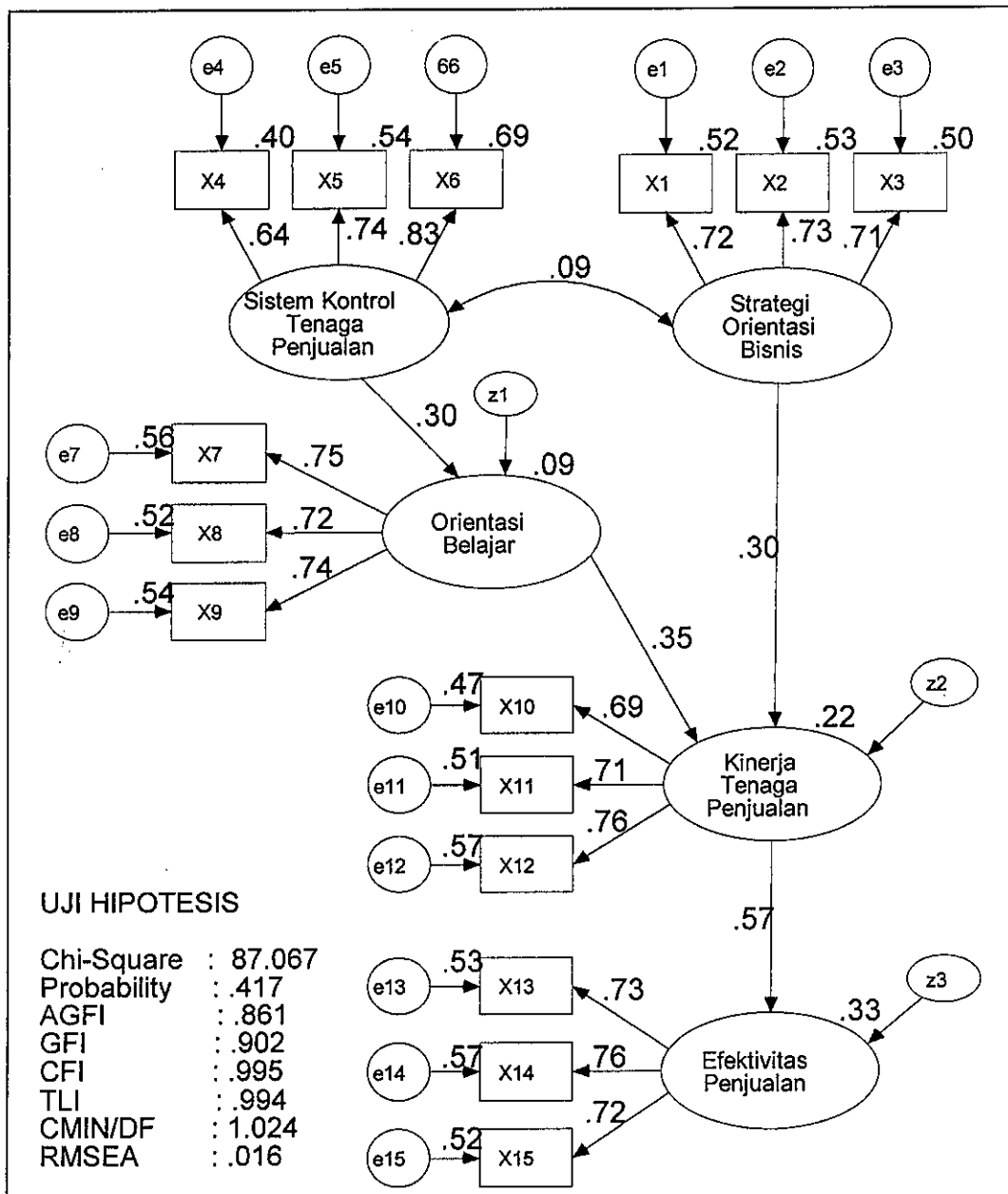
			Estimate	S.E.	C.R.	P
X4	<--	Sistem Kontrol_Tenaga_Penjualan	1.000			
X5	<--	Sistem Kontrol_Tenaga_Penjualan	1.049	0.193	5.441	0.000
X6	<--	Sistem Kontrol_Tenaga_Perjualan	1.156	0.216	5.347	0.000
X1	<--	Strategi_Orientasi_Bisnis	1.000			
X2	<--	Strategi_Orientasi_Bisnis	1.033	0.197	5.240	0.000
X3	<--	Strategi_Orientasi_Bisnis	0.990	0.189	5.245	0.000

Sumber: Hasil Analisis

4.3.4.2. Analisis *Structural Equation Modelling*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM full model terlihat pada Gambar 4.3. Tabel 4.5. dan Tabel 4.6.

Gambar 4.3
Hasil Pengujian *Structural Equation Modelling*



Sumber: Hasil Analisis

Tabel 4.5
Goodness of Fit Indexes untuk Full Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
Chi Square	P=5%, Df=85, Chi Square=107,522	87.067	Baik
Probability	≥ 0.05	0,417	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,861	Marginal
GFI	≥ 0.90	0,902	Baik
TLI	≥ 0.95	0,994	Baik
CFI	≥ 0.95	0,995	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,024	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,016	Baik

Sumber: Hasil Analisis

Tabel 4.6
Regression Weights untuk Full Model

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Orientasi_Belajar<--Sist Kontrol_Tng_Penjualan	0.311	0.141	2.199	0.028
Kinerja_Tenaga_Penjualan<--Orientasi_Belajar	0.279	0.110	2.540	0.011
Kinerja_Tenaga_Pjln<--Strategi_Orientasi_Bisnis	0.238	0.105	2.271	0.023
Efektivitas_Penjualan<--Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.701	0.176	3.981	0.000
X4 <-- Sistem Kontrol_Tenaga_Penjualan	1.000			
X5 <-- Sistem Kontrol_Tenaga_Penjualan	1.040	0.189	5.499	0.000
X6 <-- Sistem Kontrol_Tenaga_Penjualan	1.192	0.227	5.251	0.000
X1 <-- Strategi_Orientasi_Bisnis	1.000			
X2 <-- Strategi_Orientasi_Bisnis	1.035	0.188	5.497	0.000
X3 <-- Strategi_Orientasi_Bisnis	1.033	0.196	5.260	0.000
X9 <-- Orientasi_Belajar	1.000			
X8 <-- Orientasi_Belajar	0.902	0.163	5.537	0.000
X7 <-- Orientasi_Belajar	0.904	0.150	6.016	0.000
X12 <-- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000			
X11 <-- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.034	0.171	6.057	0.000
X10 <-- Kinerja_Tenaga_Penjualan	0.928	0.160	5.796	0.000
X15 <-- Efektivitas_Penjualan	1.000			
X14 <-- Efektivitas_Penjualan	0.970	0.159	6.097	0.000
X13 <-- Efektivitas_Penjualan	1.002	0.174	5.744	0.000

Sumber: Hasil Analisis

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,417 atau diatas 0.05. Secara keseluruhan nilai indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, dan oleh karena itu

model dapat diterima. Tabel 4.6 di atas juga memperlihatkan bahwa hubungan antar variabel yang diteliti, dan tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat untuk dapat diterima karena mempunyai nilai *loading factor* atau *regression weight* atau *strandardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 dan nilai $P \leq 0.05$.

4.3.5. Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain:

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($>0,90$).

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.3.6. Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit*. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa model yang dibangun telah memenuhi kriteria indeks pengujian kelayakan seperti terlihat pada Tabel 4.5. Jadi pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.3.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Deteksi terhadap ada tidaknya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau *z-score* yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, et.al, 1995). Observasi data yang memiliki nilai *z-score* $\geq \pm 3,0$ akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *univariate outlier* yang tersaji pada Tabel 4.7. dibawah ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers* karena nilai *z-score* maksimum terbesar 2.46111 dan nilai minimum terbesar adalah -2.59597 atau nilai tidak ada yang $\geq \pm 3,0$.

Tabel 4.7.
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.95201	1.56513	-5.8E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.00611	1.90190	4.89E-16	1.0000000
Zscore(X3)	100	-2.01997	1.82759	1.01E-15	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.05026	1.75827	-2.6E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.99017	1.71822	1.16E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-1.98271	1.63317	5.39E-16	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.23994	2.21027	-1.6E-15	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.38060	1.93468	2.55E-16	1.0000000
Zscore(X9)	100	-2.17467	1.79129	5.45E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.58530	2.35477	2.47E-16	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.54763	2.30220	-1.9E-15	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.59597	2.46111	6.61E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.08139	1.88317	2.07E-15	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.47303	1.80311	1.67E-16	1.0000000
Zscore(X15)	100	-2.49418	1.45439	-1.8E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Hasil Analisis

UPT-PUSTAK-UNDIP

4.3.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak mahalanobis (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, et.al, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2000).

Jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*) dihitung berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 15 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $p < 0.001$. Hasil *mahalanobis distance* dengan λ^2 (15. 0.001) menunjukkan nilai sebesar 37,697 (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Data yang memiliki jarak mahalanobis lebih besar dari 37,697 termasuk dalam kriteria *multivariate outliers*. Pada penelitian ini *mahalanobis distance* terbesar mencapai nilai 31.607. Jadi dapat dikatakan tidak terdapat *multivariate outliers* pada data hasil penelitian. Hasil perhitungan *mahalanobis distance* pada penelitian ini dapat dilihat dalam lampiran *text output*

4.3.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian tingkat normalitas data yang digunakan dapat dilakukan dengan mengamati nilai *skewness*. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* (nilai CR) sebesar ± 1.96 pada tingkat signifikansi 0.05 (5%). Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.8 berikut ini.

Table 4.8
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X13	4.000	10.000	0.183	0.749	-0.517	-1.055
X14	4.000	10.000	0.007	0.027	-0.477	-0.974
X15	4.000	10.000	-0.353	-1.442	-0.685	-1.398
X10	4.000	10.000	0.070	0.287	-0.169	-0.344
X11	5.000	10.000	0.120	0.492	-0.899	-1.835
X12	4.000	10.000	0.210	0.856	0.108	0.220
X7	4.000	10.000	0.212	0.866	-0.531	-1.085
X8	4.000	10.000	0.181	0.741	-0.461	-0.940
X9	4.000	10.000	0.080	0.328	-0.935	-1.909
X3	4.000	10.000	0.079	0.321	-0.748	-1.526
X2	4.000	10.000	0.158	0.645	-0.769	-1.569
X1	4.000	10.000	0.021	0.087	-0.858	-1.752
X6	4.000	10.000	0.199	0.812	-0.561	-1.144
X5	4.000	10.000	0.067	0.274	-0.750	-1.531
X4	4.000	10.000	-0.118	-0.483	-0.796	-1.624
Multivariate					7.842	1.736

Sumber: Hasil Analisis

Dari Tabel 4.8 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk *skewness* yang berada diluar rentang ± 1.96 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal.

4.3.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang

benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2000).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel (*Determinant of sample covariance matrix*) diketahui sebesar 3.5441e+002. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas, sehingga data layak digunakan.

4.3.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Uji kesesuaian model telah ditampilkan dalam Tabel 4.5. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat tujuh diantaranya berada pada kondisi baik, dan hanya satu nilai AGFI yang masih berada dalam kondisi marjinal atau dibawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0.861 (dibawah nilai 0.90). Namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.3.7. Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai

residual yang ditetapkan adalah $\leq \pm 1,96$ pada taraf signifikansi 5% (Hair, et.al, 1995). *Standardized Residual Covariance* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini. Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual $\leq \pm 1,96$. Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

Tabel 4.9
Standardized Residual Covariances

	X13	X14	X15	X10	X11	X12	X7
X13	0.033						
X14	0.074	0.035					
X15	-0.140	0.164	0.032				
X10	0.508	0.613	-0.015	0.089			
X11	-0.163	-1.265	0.156	0.307	0.097		
X12	0.351	-0.422	-0.135	0.111	0.204	0.109	
X7	1.243	0.445	0.836	-1.023	0.117	-0.001	0.000
X8	1.192	1.275	1.956	0.070	0.819	1.491	0.037
X9	1.308	1.577	1.847	-1.558	0.319	-0.086	0.166
X3	0.429	1.215	0.805	1.223	0.834	0.560	0.904
X2	0.931	0.990	0.028	0.079	-0.097	0.079	1.532
X1	0.478	0.350	0.741	-0.812	0.005	0.083	1.152
X6	1.153	1.591	1.761	0.412	-0.146	0.084	-0.579
X5	0.973	1.084	0.533	0.407	0.869	-0.441	-0.633
X4	0.275	0.538	0.154	-1.145	-1.576	-0.921	-0.623
	X8	X9	X3	X2	X1	X6	X5
X8	0.000						
X9	-0.222	0.000					
X3	1.120	1.319	-0.000				
X2	1.647	1.230	-0.060	-0.000			
X1	1.270	0.160	-0.047	0.100	-0.000		
X6	0.795	0.481	-1.139	-0.093	0.449	0.000	
X5	-0.810	0.257	-0.455	-0.041	-0.775	0.009	0.000
X4	-0.751	1.126	0.130	1.126	1.159	-0.066	0.108
	X4						
X4		-0.000					

Sumber: Hasil Analisis

4.4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar ≥ 0.70 . Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et.al, 1995, dalam Ferdinand, 2002, p.61-63):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer dengan program AMOS 4.01.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{standard loading}$.

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas dari persamaan di atas, hasil pengujian dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Tabel 4.10.

4.5. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan.

Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah (Ferdinand, 2002, p.63-64):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\Sigma \text{Standard Loading}^2}{\Sigma \text{Standard Loading}^2 + \Sigma \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer dengan program AMOS 4.01.
- $\Sigma \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten, dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.10.

Berdasarkan Tabel 4.10. tersebut, terlihat bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas dan *variance extract* yang berada di bawah batas nilai yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* bagi variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

Tabel 4.10
Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Variabel	loading	(loading) ²	e1	Err(1-e1)	(Sum of load) ²	CR	VE
Strategi Orientasi Bisnis							
X1	0.72	0.5184	0.52	0.48	4.6656	0.76	0.52
X2	0.73	0.5329	0.53	0.47			
X3	0.71	0.5041	0.50	0.50			
Sum	2.16	1.5554		1.45			
Sistem Kontrol Tenaga Penjualan							
X4	0.64	0.4096	0.4	0.60	4.8841	0.78	0.55
X5	0.74	0.5476	0.54	0.46			
X6	0.83	0.6889	0.69	0.31			
Sum	2.21	1.6461		1.37			
Orientasi Belajar							
X7	0.75	0.5625	0.56	0.44	4.8841	0.78	0.54
X8	0.72	0.5184	0.52	0.48			
X9	0.74	0.5476	0.54	0.46			
Sum	2.21	1.6285		1.38			
Kinerja Tenaga Penjualan							
x11	0.69	0.4761	0.47	0.53	4.6656	0.76	0.52
x12	0.71	0.5041	0.51	0.49			
x13	0.76	0.5776	0.57	0.43			
Sum	2.16	1.5578		1.45			
Efektivitas Penjualan							
x14	0.73	0.5329	0.53	0.47	4.8841	0.78	0.54
x15	0.76	0.5776	0.57	0.43			
x16	0.72	0.5184	0.52	0.48			
Sum	2.21	1.6289		1.38			

Sumber: Hasil Analisis

4.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.6 di atas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P pada hasil olah data

Regression Weights, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

4.6.1. Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah strategi orientasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel strategi orientasi bisnis dengan variabel kinerja tenaga penjualan seperti terlihat pada Tabel 4.6 adalah sebesar 2.271 dengan nilai P sebesar 0.023. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

4.6.2. Uji Hipotesis II

Hipotesis II pada penelitian ini adalah orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel orientasi belajar dengan variabel kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 2.540 dengan nilai P sebesar 0.011. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan

dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

4.6.3. Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi belajar. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR untuk hubungan antara variabel sistem kontrol tenaga penjualan dengan variabel orientasi belajar seperti terlihat pada Tabel 4.6 adalah sebesar 2.199 dengan nilai P sebesar 0.028. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis III penelitian ini dapat diterima.

4.6.4. Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV penelitian ini adalah kinerja tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap efektifitas penjualan. Dari Tabel 4.6 diketahui bahwa nilai CR untuk pengaruh variabel kinerja tenaga penjualan terhadap variabel efektifitas penjualan adalah sebesar 3.981 dengan nilai P sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Dengan demikian hipotesis IV dalam penelitian ini dapat diterima.

4.7. Simpulan Bab IV

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis sesuai model teoritis penelitian. Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan dapat dibuktikan.

Tabel 4.11. berikut merupakan kesimpulan dari hasil pengujian hipotesis-hipotesis penelitian. Selanjutnya uraian rinci mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas hasil analisis data dan diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam Bab V.

Tabel 4.11
Hasil Uji Hipotesis

HIPOTESIS	Nilai CR dan P	HASIL UJI
H1: strategi orientasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan	CR = 2.271 P = 0.023	Diterima
H2: orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan	CR = 2.540 P = 0.011	Diterima
H3: sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi belajar	CR = 2.199 P = 0.028	Diterima
H4: kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektifitas penjualan	CR = 3.981 P = 0.000	Diterima

Sumber: Hasil Analisis

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang Bab I bahwa tenaga penjualan (*salesperson*) mempunyai fungsi sangat penting pada kesuksesan perusahaan (MacKenzie, dkk, 2001, p.115), oleh karena itu para praktisi telah lama berusaha mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja masing-masing tenaga penjualan. Penelitian yang dilakukan Baldauf, dkk., (1999,p.119), mengemukakan peran penting “orientasi bisnis” sebagai bentuk pengembangan konsep “orientasi pasar” dalam meningkatkan efektifitas implementasi strategi perusahaan. Sementara itu disisi lain, mengajukan agenda *future research* yaitu, 1). Melakukan penelitian yang berfokus pada integrasi strategi orientasi bisnis ke dalam operasi penjualan sebagai studi pendekatan efektifitas implementasi strategi. Kemudian menempatkan konstruk strategi orientasi bisnis dengan dimensi (konsumen, pesaing dan produk) sebagai *antecedent* sebuah model. 2). Fokus penelitian ke depan ditujukan penyusunan sistem kontrol serta pengaruhnya terhadap aktivitas dan struktur tenaga penjualan. 3). Bagaimana tenaga penjualan berperan sebagai mediator antara strategi orientasi bisnis dan operasi penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. 4). Penting untuk diteliti lebih jauh adalah bagaimana pengaruh masing-masing strategi dalam manajemen kontrol model.

Bentuk penegasan pentingnya peran tenaga penjualan dalam implementasi strategi orientasi dan operasi penjualan dikemukakan pada penelitian Crosby, dkk. (1990,p.78) selanjutnya mengisyaratkan agenda *future research* tentang pengaruh level struktural organisasi sebagai kontrol dalam departemen penjualan. Hasil akhir analisis diharapkan mampu mengungkap faktor-faktor yang menentukan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan tenaga penjualan, sehingga tercapai penjualan yang efektif, dan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Penelitian Kohli, dkk.,(1998,p.263) menemukan perbedaan dalam memahami proses pembelajaran sebagai sumber keunggulan kompetitif baik dalam jangka pendek, maupun jangka panjang antara lain belum ditemukan sebuah rumusan yang relatif sama dan tepat tentang apa yang disebut dengan “Proses Pembelajaran” yaitu proses dimana para manajer dituntut untuk dapat mendorong, memotivasi, dan menaikkan pembelajaran anggota (tenaga penjualan) perusahaan dapat berperan sebagai keunggulan kompetitif.

Ukuran kinerja sering dikaitkan dengan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam meraih tujuan pokok perusahaan, diantaranya adalah memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan, dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Penurunan kinerja merupakan pertanda buruk bagi sebagian perusahaan dan pelaku usaha bahkan dianggap awal kehancuran bagi sebagian pelaku usaha. Kondisi tersebut kini dialami PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang, berdasarkan data perusahaan dalam 5 (lima) tahun terakhir yaitu, dari 1999 sampai dengan 2003, menunjukkan adanya kecenderungan penurunan rasio kinerja yang diukur dari

transaksi penjualan dan biaya penjualan. Kenaikan biaya penjualan ternyata tidak diikuti dengan kenaikan transaksi penjualan perusahaan.

Dari reseach gap di atas penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja tenaga penjualan mempengaruhi efektivitas penjualan melalui variabel-variabel strategi orientasi bisnis, sistem kontrol tenaga penjualan, dan orientasi belajar. Untuk itulah, telaah pustaka dan model penelitian yang dikembangkan telah diuraikan pada Bab II. Selanjutnya metode penelitian yang dilakukan diterangkan pada Bab III. Untuk penelitian digunakan populasi dari para tenaga penjualan pada PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang. Data yang ada populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan yang berjumlah 149 orang (Sumber: PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang).

Metode purposive (*purposive sampling*), yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya. Pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis (kuesioner) kepada responden para tenaga penjualan yang berjumlah 100 orang (Sumber: PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang).

Hasil analisa data penelitian disajikan dalam Bab IV analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Model* yang dioperasikan melalui program *AMOS*, dipakai sebagai alat untuk menguji empat hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian asumsi SEM menunjukkan bahwa data penelitian dapat diterima.

5.2 Kesimpulan Penelitian

Pada sub bab ini akan dijelaskan tentang kesimpulan hipotesis yang didasarkan atas analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Hasil kesimpulan hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

5.2.1. Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Strategi orientasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Variabel Strategi orientasi bisnis dibentuk dari indikator-indikator orientasi konsumen, orientasi pesaing dan orientasi produk. Sedangkan variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk dari indikator-indikator kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi, kemampuan menjual produk baru dengan cepat dan kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya. Dari hasil penelitian ini membuktikan strategi orientasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Voss dan Voss, 2000; dalam, Baldauf, dkk.,2001,p.110).

Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator orientasi pesaing merupakan indikator yang paling dominan. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pesaing yang dilakukan oleh tenaga penjualan menyebabkan kinerja tenaga penjualan makin baik.

5.2.2. Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Pengembangan variabel orientasi belajar dibentuk dari tiga indikator, yaitu : komitmen untuk belajar, keterbukaan dalam berpikir dan berbagi pandangan. Pembelajaran dilihat sebagai investasi dengan keberhasilan jangka panjang bukannya jangka pendek, organisasi jarang menggunakan perspektif perkembangan ini. Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk dari indikator-indikator kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi, kemampuan menjual produk baru dengan cepat dan kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya. Tujuan dari pembelajaran itu sendiri berasal dari kepentingan satu pekerjaan seperti persiapan dalam menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi. Karenanya pembelajaran merupakan faktor yang fundamental yang harus ditanamkan pada diri anggota organisasi. Dari hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil didapatkan bahwa orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Sujan,dkk., 1994, p.39; Kohli, dkk., 1998,p.265; Baker dan Sinkula 1999,p. 413)).

Berdasarkan hasil analisis dengan SEM diketahui bahwa indikator komitmen untuk belajar merupakan indikator yang paling dominan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan melakukan komitmen untuk belajar menyebabkan kinerja tenaga penjualan yang diharapkan akan lebih mudah diraih tenaga penjualan.

5.2.3. Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh terhadap orientasi belajar.

Variabel sistem kontrol tenaga penjualan dibentuk dari tiga indikator, yaitu orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas dan orientasi kemampuan. Sedangkan variabel Pengembangan variabel orientasi belajar dibentuk dari tiga indikator, yaitu : komitmen untuk belajar, keterbukaan dalam berpikir dan berbagi pandangan. Dari hasil penelitian ini membuktikan sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh terhadap orientasi belajar dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Anderson dan Oliver 1987; Challagalla dan Shervani 1996; Jaworski 1988; dalam, Kohli,dkk., 1994,p.265).

Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator orientasi kemampuan merupakan indikator yang paling dominan. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kemampuan yang dilakukan oleh tenaga penjualan menuntut tenaga penjualan untuk belajar makin baik.

5.2.4. Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Kinerja tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas penjualan.

Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk dari indikator-indikator kemampuan menghasilkan penjualan yang tinggi, kemampuan menjual produk baru dengan cepat dan kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya. Sedangkan variabel efektivitas penjualan dibentuk dari indikator-indikator volume penjualan, kepuasan pelanggan dan keuntungan. Hasil pengujian terhadap hipotesis 4 seperti yang telah dilakukan pada Bab IV menunjukkan bahwa Kinerja tenaga penjualan sebagai variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap efektivitas

penjualan sebagai variabel terikat, dengan demikian membuktikan bahwa hasil penelitian yang dilakukan memperkuat hasil penelitian terdahulu (Baldauf, dkk.,2001,p. 122: Cravens, dkk., 1993, p.58).

Dari hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya merupakan indikator yang paling dominan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya yang dilakukan oleh tenaga penjualan menuntut tenaga penjualan bekerja sama semakin baik.

5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian

Kesimpulan masalah digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Bagaimana pengaruh strategi orientasi bisnis terhadap kinerja tenaga penjualan, orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan, sistem kontrol tenaga penjualan melalui orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan dan masing-masing konstruk terhadap efektivitas penjualan.

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

1. Pada pengaruh strategi orientasi bisnis terhadap kinerja tenaga penjualan, semakin tinggi orientasi bisnis, yang dibangun dan dibina oleh perusahaan maka akan membuat tingkat kinerja tenaga penjualan akan lebih baik atau lebih tinggi. Sebaliknya jika perusahaan tidak mampu membangun atau

mempertahankan orientasi bisnis, maka dapat dipastikan tingkat kinerja tenaga penjualan akan menjadi rendah.

2. Pada orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan, orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi belajar yang dibangun tenaga penjualan menyebabkan kinerja tenaga penjualan meningkat. Sehingga semakin tinggi orientasi belajar, maka semakin meningkat kinerja tenaga penjualan. Sebaliknya tingkat orientasi belajar, akan rendah apabila tidak didukung tingginya kinerja tenaga penjualan.
3. Pada sistem kontrol tenaga penjualan melalui orientasi belajar terhadap kinerja tenaga penjualan berpengaruh secara positif dan signifikan. Semakin tinggi tingkat sistem kontrol tenaga penjualan maka semakin tinggi terhadap kinerja tenaga penjualan melalui orientasi belajar. Hal ini menunjukkan faktor terbesar yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan adalah orientasi belajar. Oleh karena itu, tingkat sistem kontrol tenaga penjualan yang rendah tentunya kinerja tenaga penjualan melalui orientasi belajar tidak akan memenuhi harapan perusahaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.
4. Pada pengaruh masing-masing konstruk terhadap efektivitas penjualan, kinerja tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas penjualan. Semakin tinggi tingkat kinerja tenaga penjualan maka semakin tinggi efektivitas penjualan. Oleh karena itu, tingkat kinerja tenaga penjualan yang

rendah tentunya efektivitas penjualan tidak akan memenuhi harapan perusahaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) adalah variabel strategi orientasi bisnis dan sistem kontrol tenaga penjualan melalui orientasi belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Selanjutnya kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap efektivitas penjualan. Sehingga Semakin tinggi tingkat strategi orientasi bisnis, sistem kontrol tenaga penjualan dan orientasi belajar, maka semakin tinggi terhadap efektivitas penjualan melalui kinerja tenaga penjualan

5.4. Implikasi Teoritis

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu Voss dan Voss, (2000); dalam, Baldauf, dkk.,(2001,p.110), strategi orientasi bisnis, pada penelitian variabel sistem kontrol tenaga penjualan (Anderson dan Oliver 1987; Challagalla dan Shervani 1996; Jaworski 1988; dalam, Kohli,dkk., 1994,p.265). Pengembangan variabel orientasi belajar (Baker dan Sinkula 1999,p. 413). Demikian hal variabel kinerja tenaga penjualan (Kohli, dkk.,1998.p.272). Variabel efektivitas penjualan (Baldauf, dkk., 2001,p. 122; Cravens, dkk., 1993, p.58). Merujuk penelitian terdahulu tersebut di atas, ditemukan adanya kesulitan yang dihadapi perusahaan dalam meningkatkan

efektivitas penjualan melalui kinerja tenaga penjualan terkait dengan orientasi bisnis, sistem kontrol tenaga penjualan dan orientasi belajar secara berkelanjutan/terus menerus yang merupakan asset bisnis penting bagi perusahaan untuk menyukkseskan efektivitas penjualan.

Disamping hasil penelitian ini mendukung hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya akan tetapi beberapa hubungan kausal yang ada merupakan pengembangan dari model penelitian sebelumnya. Dimana penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan penelitian kinerja tenaga penjualan, oleh penelitian Challagalla dan Shervani (1996, p. 100).

Kemudian Kohli, dkk., (1998, p.271) bahwa penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kemampuan dan pengalaman dibidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Penelitian Baldauf, dkk., (2001, p. 122) indikator yang bermacam-macam digunakan untuk mengukur keseluruhan hal yang dihasilkan perusahaan, biasanya : total volume penjualan, porsi pasar, pertumbuhan penjualan, biaya-biaya, kontribusi laba, *return on assets*, dan *income residual*. Total penjualan merupakan ukuran yang paling populer. Lebih lanjut Tabel 5.1 berikut akan menguraikan implikasi teoritis dari hasil penelitian ini.

Tabel 5.1
Implikasi Teoritis

Teoritis	Implikasi Teoritis	Hasil penelitian ini
Baldauf, Artur., David W. Craven., and, Nigel F. Peercy. (2001) “	Pengaruh Company Strategic Orientation terhadap efektivitas penjualan perusahaan melalui kinerja tenaga penjualan Pengaruh Sistem kontrol tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan	Strategi orientasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.
Harish Sujana, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar (1994)	Orientasi tujuan pembelajaran dan tujuan kinerja, dua orientasi motivasional yang mengarahkan perilaku salespeople, dikaitkan dengan bekerja cerdas dan keras. Bekerja cerdas didefinisikan sebagai keterlibatan dalam aktivitas yang berguna untuk mengembangkan pengetahuan situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan ini dalam perilaku penjualan. Ditemukan bahwa orientasi tujuan pembelajaran mendorong bekerja cerdas dan keras, sedangkan orientasi tujuan kinerja mendorong hanya bekerja keras. Orientasi pembelajaran juga ditemukan bisa berubah melalui umpan balik pengawasan (supervisor). Selain itu, keefektifan, kepercayaan diri salespeople dalam keseluruhan kemampuan penjualan mereka, ditemukan memoderasi sebagian hubungan dengan orientasi tujuan	Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan
Goutham N. Challagalla & Tasadduq A. Shervani (1996)	Para penulis memperluas kerja konseptual Anderson dan Oliver (1987) dan Jawoski (1988) terhadap pengawasan dalam tiga cara : pertama, mereka menerangkan efek independen atas dimensi penguatan kontrol, disamping dimensi informasi yang secara tradisional telah dikaji. Kedua, mencerminkan perilaku yang beragam bahwa para supervisor berusaha untuk mengontrol, mereka tidak memasukkan kontrol perilaku kedalam kontrol terhadap aktifitas dan kontrol terhadap kecakapan. Ketiga, mereka melukiskan efek langsung dan tidak langsung atas kontrol terhadap tenaga penjualan .	Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh terhadap orientasi belajar
Kohli, Ajay K. Tasadaduq A. Shervani,	Supervisor sebagai bagian dalam sistem kontrol tenaga penjualan diketahui berperan menunjang keberhasilan pencapaian kinerja oleh tenaga	Kinerja tenaga penjualan mempunyai

and Goutam N.Callagalla (1998)	penjual. Karena itu diperlukan upaya untuk menguji dan membangun model bagaimana orientasi supervisor dapat mempengaruhi orientasi tujuan tenaga penjual dan menguji pengaruh supervisor terhadap orientasi tenaga penjual serta hasilnya terhadap kinerja tenaga penjual.	pengaruh positif terhadap efektivitas penjualan.
--------------------------------	--	--

5.5. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel strategi orientasi bisnis dan sistem kontrol tenaga penjualan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan melalui orientasi belajar. Sedangkan variabel kinerja tenaga penjualan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas penjualan. Berdasarkan atas temuan penelitian (lihat, pada Gambar 4.3. Hasil Pengujian SEM,p.72) maka beberapa implikasi kebijakan, sesuai prioritas, yang dapat diberikan sebagai masukan pada pihak manajemen tersusun pada Tabel 5.2., dimana tabel berikut ini akan menguraikan implikasi kebijakan dari hasil penelitian ini.

Tabel 5.2
Implikasi Kebijakan

Hasil Penelitian	Implikasi Kebijakan
Sistem kontrol tenaga penjualan berpengaruh terhadap orientasi belajar	<p>Core Competence sistem kontrol tenaga penjualan pada orientasi kemampuan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer harus menekankan bahwa dalam mencapai sebuah hasil yang baik tidak hanya dilakukan dengan bekerja keras saja (<i>working hard</i>) dan hasil akan lebih baik jika dikembangkan dengan bekerja dengan cerdas (<i>working smart</i>), misal, perumusan aktivitas penjualan pada penggunaan waktu dan cara berpikir yang cerdas, dalam hasil satu hari sama dengan hasil pencapaian dua hari (<i>kondisi normal</i>) - Penekanan pola <i>on the job training</i> kepada tenaga penjualan oleh pemimpin akan membuat tenaga penjualan lebih cepat belajar dan akan lebih efektif kerjanya ketika manajer penjualan memberikan contoh tindakan, dibanding hanya diskripsi lisan saja dan tenaga penjualan lebih suka meniru perilaku individu berstatus sosial lebih tinggi yang reliabel dan dapat dipercaya
Strategi orientasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.	<p>Core Competence orientasi strategi pada orientasi pesaing :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manajer (pengawas) membantu dan memberikan masukan kepada tenaga penjualan, tentang apa yang telah dilakukan oleh perusahaan dan tenaga penjualan pesaing mereka - Tenaga penjualan dalam merumuskan strategi dan aktivitas penjualan mereka harus lebih baik dari pesaing, misal, aktivitas kunjungan penjualan, jika pesaing seminggu 1 kali, tenaga penjualan perusahaan harus lebih banyak
Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan	<p>Core Competence orientasi belajar pada komitmen untuk belajar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dimana manajer (pengawas) mengembangkan program pelatihan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan mereka (tenaga penjualan), misalnya pelatihan presentasi, klosing penjualan, penguasaan situasi
Kinerja tenaga penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap efektivitas penjualan.	<p>Core Competence kinerja tenaga penjualan pada kemampuan membantu supervisor mencapai targetnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengawas (manajer) perlu menekankan pada efisiensi dalam aktivitas penjualan tenaga penjualan sebagai sebuah tim atau rekan kerja - Mengembangkan koordinasi dalam penyusunan kerjasama yang memiliki sinergi yang kuat dari sisi manajer (pengawas) dan sisi tenaga penjualan

5.6. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya menguji 5 (lima) variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, yaitu sistem kontrol tenaga penjualan, strategi orientasi bisnis, orientasi belajar dan efektivitas penjualan. Penelitian ini belum memasukan variabel yang mampu meningkatkan ketrampilan menjual tenaga penjualan, aktivitas dan rekan kerja serta, wilayah penjualan sebagai *antecedents* kinerja tenaga penjualan.
2. Penelitian ini hanya menguji populasi dari para tenaga penjualan pada PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang. Data yang ada populasi penelitian ini adalah tenaga penjualan PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang, yang berjumlah 100 orang (Sumber: PT. Mitra Sehati Seiya Sekata Semarang,). Dengan demikian hasil penelitian dan implikasi manajerial dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya akurat bila diterapkan pada industri-industri lain diluar obyek penelitian.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan variabel penelitian dengan Ketrampilan penjualan dijelaskan sebagai pembelajaran individual pada tugas

yang penting bagi peningkatan mutu aktivitas dan kinerja, dan terdiri dari tiga komponen utama (Rentz, dkk.,2002,p.13): (1) Interpersonal skill, seperti mengetahui bagaimana untuk mencakup semuanya dan mengatasi konflik; (2) Salesmanship skill, seperti mengetahui bagaimana untuk membuat presentasi dan bagaimana menutup penjualan; (3). Technical skills, seperti pengetahuan fitur dan benefit produk, engineering skills, dan prosedur yang dibutuhkan oleh kebijakan perusahaan.

2. Penelitian mendatang hendaknya mengambil obyek penelitian lain baik pada industri manufaktur, maupun pada industri jasa dengan tetap pada skema tenaga penjualan.

DAFTAR REFERENSI

- Achmadi (2003), "Orientasi Pengawasan Terhadap Tenaga Penjualan untuk Mencapai Efektifitas Perusahaan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. II, No.1, p. 19-32
- Andi Setiawan (2003), "Analisis Kinerja tenaga Penjualan berdasarkan sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga Penjualan", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol.II, No.1,2003,p.33-52
- Danerson, Erin dan Richard L. Oliver, (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome - Based Salesforce Control Systems", **Journal of Marketing**, October, Vol. 51, p.76 - 88
- (1995)," Behavior - dan Outcome - Based Sales Control Systems: Evidence dan Consequences of Pure-form dan Hybrid Governance", **Journal of Personal Selling dan Sales Management**, Vol.XV, No. 4
- Bellizzi, Joseph A. dan Ronald W. Hassty, (2001)", The Effects of a Stated Organizational Policy on Inconsistent Disciplinary Action Based on Salesperson Gender Dan Weigt", **Journal of Personal Selling dan Sales Management**, Vol. XXI, No. 3(Summer), p. 189 -198
- Baldauf, Artur., David W. Craven., dan, Nigel F. Peercy. (2001) "Examining Business Strategy, Sales Management, dan Salesperson Antecedents of Organization Effectiveness", **Journal of Personal Selling dan Sales Management**, Vol.XXII, No. 2, p. 109- 122
- Challagalla, Gautam N. dan Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimensions dan Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance dan Satisfaction ", **Journal of Marketing**, Vol. 60, January,p.89-105
- Colletti, Jerome A. dan Lawrence B. Chanke, (1997), " Change Management Initiative : *Moving Sales organizations from Obsolescence to High Performance*", **Journal of Personal Selling dan Sales Management**, Vol.XVII, No. 2, p. 1- 30
- Cravens, David W. Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, dan Clifford E. young, (1993), " Behavior -Based dan Outcome- Based Salesforce Control Systems ", **Journal of Marketing**, Vol. 57, October, p. 47-59

UPT-PUSTAK-UNDIP

- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans dan Deborah Cowles, (1990), "Relationship Quality in Services Selling : an Interpersonal Influence Perspective ", **Journal of marketing**, Vol 54, p. 68-81
- Emory, W.C dan Cooper, D.R. 1991, "*Business Research Methods*", Fourth ed, Richard D Irwin, Inc. Boston.
- Ferdinand, (2000), "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik ", **Research Paper Series**, No.1,p.1-55
- (2002), " Marketing Strategy Making: Proses dan Agenda Penelitian " , **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. I, No.1, (Mei),p.1-22
- (2002), " Kualitas Strategi Pemasaran: Sebuah Studi Pendahuluan " , **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol. I, No.1, (Mei),p.107-119
- , 2002, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen* , Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Hadi, Sutrisno (1993), *Metodologi Research*, Jilid 1, Yogyakarta, penerbit Dani Offset.
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Danerson, Ropnald L. Tatham dan William C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis with Reading*, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker., dan, Charles E. Pettijohn., (1999) " Sales Force Performance Satisfaction dan Aspects of Relations Selling : Implications for Sales Managers " **Journal of Marketing Theory dan Practice**, p. 101-111
- Kohli, Ajay K. dan Bernard J. Jaworski, (1994), " The Influence of Coworker Feedback on Salespeople", **Journal of Marketing**, Vol.58,p. 82-94
- , Tasadaduq A. Shervani, dan Goutam N.Callagalla, (1998), " Learning dan Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**,Vol. XXXV, May,p.267-274
- Naver, John C., dan Stanley F. Slater (1995), " Market Orientation dan the Learning Organization " , **Journal of Marketing**, Vol. 59 (July),p. 63-74

- , dan ----- (1994), “ Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship ? “, **Journal of Marketing**, Vol. 58 (January),p. 45-55
- , dan ----- (1990), “ The Effect of A Market Orientation on Business Profitability “, **Journal of Marketing**, (October), p.20-35
- Pilling, Bruce K. Naveen Donthu dan Steve Herson, (1999), “ Accounting for The Impact Of Territory Charateristic on Sales Performance : Relative Efficiency as a Measure of Salesperson performance “, **Journal of Personal Selling dan Sales Management**, Vol.XIX, No.2, Spring, p. 1-30
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, (2002) “ A Measuren of Selling Skill: Scale Development and Validation “, **Journal of Personal Selling and Sales Management**,Vol. XXII, No. 1 (Winter),p. 13-21
- Rich, Gregory A. (1998),” The Constructs of Sales Coaching: Supervisory Feedback, Role Modeling dan Trust “ , **Journal of Personal Selling dan Sales Management**, Vol. XVIII, No.1 (Winter),p.53-63
- Ruekert, Robert W., (1992), “Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective “, **International Journal of Research in Marketing**, Vol.9 (August),p.225-245
- Shoemaker, Mary E. (1999), “ Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, dan Job Satisfaction of Induvidual Salespeople”, **Journal of Personal selling dan Sales Management**, Vol. XIX, no. 4,p.1-19
- Sinkula, James M., (1994), “ Market Information Processing dan Organizational Learning “, **Journal of Marketing**, Vol. 58 (January),p. 35-45
- dan William E, Baker (1999), “ Synergistic Effect of Market Orientation dan Learning Orientation on Organizational Performance “, **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No. 4, p.411-427
- , -----, dan Thomas Noordewier, (1997), ” A Framework for Market – based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge dan Behavior “, **Journal of the Academy of Marketing Research**, Vol. 25, No.5, p. 305-318
- Spiro, Rosann L. dan Barton A. Weitz, (1990), “Adaptive Selling : Conseptualization, Measurement dan Nomological Validity”, **Journal of Marketing Research**. VI. XXVII, p. 61-69

Sujan, Harish., Barton A. Weltz, dan Nirmalya Kuman, (1994),” Learning Orientation, Working Smart dan Effective Selling “, **Journal of Marketing** , Vol. 58, July, p. 34-52

Umar, Husein, 1999, *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*, Rajawali Press, Jakarta