

**ANALISIS PENGEMBANGAN  
PROFESIONALISME TENAGA PENJUALAN**

*(Studi Empiris pada PT. Coca-Cola Bottling Indonesia  
Central Java, Ungaran, Semarang)*



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :  
**FEBRINA DIAN IMAYA**  
**NIM. C4A003149**

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

**ANALISIS PENGEMBANGAN  
PROFESIONALISME TENAGA PENJUALAN**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :  
FEBRINA DIAN IMAYA  
NIM. C4A003149**

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



*Sertifikat*

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

Febrina Dian Imaya

20 Juni 2005

## PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:  
ANALISIS PENGEMBANGAN PROFESIONALISME  
TENAGA PENJUALAN**

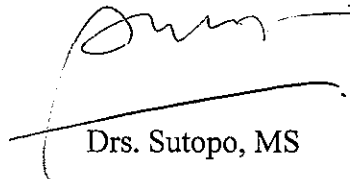
yang disusun oleh Febrina Dian Imaya, NIM.C4A003149  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 20 Juni 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Dra. Yoestini, MSi

Pembimbing Anggota



Drs. Sutopo, MS

Semarang, 20 Juni 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft: 4149/7/MM/05
Tgl. : 30-11-05

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Nilai seseorang sesuai dengan kadar tekadnya.  
Ketulusannya sesuai dengan kadar kemanusiaannya.  
Keberaniannya sesuai dengan kadar penolakannya terhadap perbuatan jahat.  
Dan kesucian hati nuraninya sesuai dengan kadar kepekaanya akan kehormatan dirinya.*

*(Imam Ali r.a.)*

*Dedicated with love for my sincerely Mom, Dad, Grandma  
my dearest brothers and Sisters Bram, Didi, Iin & Ning*

## ABSTRACT

*This research modify and analyses some variables such as salesperson motivation and partner role have positive influence on learning orientation to improve salesperson ability and salesperson performance. Structural Equation Modelling (SEM) by AMOS 4.01 has been used to analyze the object.*

*Data was gained by purposive sampling from 105 sales people at PT. Coca-Cola Bottling Indinesia Central Java at Semarang. The result of this study concludes that all 4 factors purposed are accepted with CR value each hipotesys is more than 2.00 and P values less than 0.05. Analysis of goodness fit index show that model is accepted, although there AGFI and GFI is in marjinal value as 0,843 and 0,889. The result show Chi-Square as 106,680; Probability as 0,056; TLI as 0,961; CFI as 0,969; CMIN/DF as 1,255 and RMSEA as 0,050.*

*Empirical finding indicates that is necessary to raise interaction involvement of sales people by increasing as salesperson motivation and partner role to influence on learning orientation to improve salesperson ability and than it can maximize the firm sales people performance.*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini menggabungkan dan menganalisis beberapa variabel yaitu motivasi tenaga penjualan dan peran rekan kerja yang berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran dan kemampuan tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 4.01 digunakan untuk menganalisis data.

Data penelitian diperoleh dengan cara purposive sampling dari 105 tenaga penjualan PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java*, Ungaran, Semarang. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis dapat diterima, dengan memperhatikan nilai CR (*critical ratio*) untuk tiap hipotesis adalah lebih besar dari 2,00 dan nilai Probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hasil uji kesesuaian menyimpulkan bahwa model dapat diterima, meskipun nilai AGFI dan GFI diterima dalam rentang nilai marjinal yaitu sebesar 0,843 dan 0,889. Hasil analisis menunjukkan nilai *Chi-Square* sebesar 106,680; Probability sebesar 0,056; TLI sebesar 0,961; CFI sebesar 0,969; CMIN/DF sebesar 1,255; RMSEA sebesar 0,050.

Temuan empiris dari penelitian ini mengindikasikan bahwa perlunya meningkatkan orientasi pembelajaran dengan meningkatkan motivasi tenaga penjualan dan peran rekan kerja guna meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan presentasi penjualan sehingga dapat memaksimalkan kinerja tenaga penjualan perusahaan.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohiim,

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan semesta alam dan salawat dan salam yang sempurna bagi Sayyidina Muhammad SAW.

Alhamdulillah, penulis bersyukur tesis ini dapat diselesaikan dengan izin-Nya yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang sebagai hasil akhir dari proses perkuliahan dan pembelajaran di kampus sekaligus sebagai bekal awal untuk pembelajaran selanjutnya.

Tesis ini dapat diselesaikan karena bimbingan, bantuan dan dukungan dari banyak pihak, sehingga penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo Ketua Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dra. Yoestini, MSi dan Drs. Sutopo, MS selaku dosen pembimbing yang memberikan banyak arahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
3. Dr. Augusty Ferdinand, MBA ; Drs. Mudiantono, MSc ; dan Drs. Syuhada Sofyan, MSIE sebagai dosen penguji yang memberi tambahan wawasan.
4. Dosen-dosen Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang banyak memberikan tugas untuk kelengkapan tesis ini
5. Kedua orang tua Sri Wondo dan Tri Subiyanti, Kakak-kakakku (Mas Bram, Mbak Ning, Mas Didi dan Mbak Iin), nenekku tercinta juga ponakanku Sarah atas doa yang tidak henti, dukungan, kasih sayang dan motivasinya.

6. Drs. H. Roestamadji Br selaku PR Manager PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* dan Bpk. Bogi S. selaku Marketing Manager PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java*, atas bimbingan, saran serta bantuannya sehingga proses penelitian ini dapat berjalan lancar.
7. Semua pihak yang terkait dalam penyusunan tesis ini.

Semoga bantuan dan dukungan yang diterima penulis dibalas dengan berkah Allah SWT, Beberapa bagian dalam tesis ini terdapat banyak kekurangan, namun penulis berharap semoga karya ini dapat bermanfaat. Saran dan masukan sangat penulis harapkan untuk perbaikan selanjutnya.

Semarang, 20 Juni 2005

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Sertifikasi .....	ii
Pengesahan Tesis.....	iii
Motto dan Persembahan.....	iv
<i>Abstract</i> .....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 Orientasi Pembelajaran .....	11
2.3 Motivasi Tenaga Penjualan.....	12
2.4 Peran Rekan Kerja.....	15
2.5 Kemampuan Tenaga Penjualan.....	16
2.6 Kinerja Tenaga Penjualan .....	18
2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	21
2.8 Dimensi Operasional Variabel .....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis dan Sumber Data.....	25
3.2 Populasi dan Sampel .....	26
3.2.1 Populasi .....	26
3.2.2 Sampel.....	27
3.3 Metode dan Pengumpulan Data .....	28
3.4 Teknik Analisis Data.....	28
<b>BAB IV ANALISIS DATA</b>	
4.1 Pendahuluan .....	41
4.2 Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif.....	42
4.3 Proses dan Hasil Analisis Data .....	46
4.3.1 Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi.....	46
4.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori .....	47
4.3.3 Analisis <i>Structural Equation Model</i> .....	53
4.3.4 Problem Identifikasi.....	57
4.3.5 Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM.....	58
4.3.5.1 Evaluasi Normalitas dalam Data.....	58

4.3.5.2 Evaluasi Outliers Univariate .....	59
4.3.5.3 Evaluasi Outliers Multivariate .....	61
4.3.5.4 Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas.....	61
4.3.5.5 Uji Kesesuaian Model .....	62
4.3.6 Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model.....	62
4.3.7 Uji Realibilitas dan Variance Extract.....	63
4.3.7.1 Uji Realibilitas Konstruk.....	64
4.3.7.2 Variance Extract.....	65
4.3.8 Analisis Pengaruh .....	66
4.4 Kesimpulan Pembuktian Hipotesis .....	70

## BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan .....	71
5.2 Kesimpulan Hipotesis .....	72
5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1 .....	73
5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2 .....	73
5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3 .....	74
5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4 .....	75
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	76
5.4 Implikasi Teoritis .....	77
5.5 Implikasi Manajerial .....	80
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	83
5.7 Agenda Penelitian Mendatang .....	84

DAFTAR REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil Penelitian Terdahulu .....	8
Tabel 2.2	Devinisi Operasional Variabel .....	24
Tabel 3.1	<i>Goodness of fit index</i> .....	38
Tabel 4.1	Deskripsi Responden.....	42
Tabel 4.2	Kisaran Evaluasi Kinerja Berdasarkan Pendekatan <i>Sandwich</i> .....	43
Tabel 4.3	Jawaban Pertanyaan Terbuka .....	43
Tabel 4.4	<i>Sample Coveriances Estimates</i> .....	47
Tabel 4.5	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap Variable Eksogen .....	49
Tabel 4.6	Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap Variabel Eksogen .....	49
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Kelayakan Model pada Analisis Faktor Konfirmatori Terhadap Variabel Endogen.....	51
Tabel 4.8	Regression Weight pada Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen.....	52
Tabel 4.9	Evaluasi Kelayakan Model Penuh.....	55
Tabel 4.10	Regression Weight pada Full Structural Equation Model.....	57
Tabel 4.11	Uji Normalitas Data .....	59
Tabel 4.12	Statistik Deskriptif.....	60
Tabel 4.13	<i>Standardize Residual Covariance</i> .....	63
Tabel 4.14	Hasil Uji Reliability dan Variance Extract.....	66
Tabel 4.15	Pengaruh Langsung yang Distandarisasi.....	67
Tabel 4.16	Pengaruh tidak Langsung yang Distandarisasi.....	68
Tabel 4.17	Pengaruh Total yang Distandarisasi .....	69
Tabel 5.1	Implikasi Teoritis .....	79
Tabel 5.2	Implikasi Manajerial .....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	21
Gambar 2.2	Indikator Variabel Motivasi Tenaga Penjualan .....	21
Gambar 2.3	Indikator Variabel Peran Rekan Kerja.....	22
Gambar 2.4	Indikator Variabel Orientasi Pembelajaran .....	22
Gambar 2.5	Indikator Variabel Kemampuan Tenaga Penjualan.....	23
Gambar 2.6	Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjualan .....	23
Gambar 4.1	Garis Besar Bab IV .....	41
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Eksogen.....	47
Gambar 4.3	Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Endogen .....	51
Gambar 4.4	Uji Model Penuh Structural Equation Modelling .....	54
Gambar 5.1	Garis Besar Bab V .....	72

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era perekonomian global, menyebabkan perusahaan harus memiliki strategi yang baik untuk memenangkan persaingan tersebut. Peningkatan kinerja tenaga penjualan merupakan ujung tombak dalam memenangkan persaingan tersebut. Oleh karena itu, orientasi pembelajaran dalam suatu organisasi mutlak diperlukan. Beberapa peneliti menyatakan bahwa orientasi pembelajaran bagi organisasi termasuk pembelajaran dari individu maupun kelompok. Orientasi pembelajaran organisasi atau perusahaan berpengaruh langsung pada pembelajaran individu yang dalam hal ini adalah tenaga penjualan (Kohli *et. al.*, 1998).

Sujan *et. al.* (1994) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada dua fokus tujuan dari orientasi tenaga penjualan yaitu, pembelajaran dan kinerja. Dengan orientasi pembelajaran tenaga penjualan akan memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan perbaikan pada keterampilan dan kemampuan menjual secara terus menerus, serta memiliki keadaan yang menguntungkan dari tujuan untuk memenangkan persaingannya (Dweek and Leggett 1988, dalam Sujan *et. al.* 1994). Sebaliknya tenaga penjualan dengan fokus orientasi kinerja menghasilkan kinerja yang baik, karena mereka memandang kinerja yang baik dapat menghasilkan *reward* dari *supervisor*. Tenaga penjualan dengan orientasi kinerja diharapkan dapat menjelaskan dan membuktikan kemampuannya agar menjadi sukses (Ames dan Arceher, 1988 dalam Sujan *et. al.*, 1994).

Implikasi dari orientasi pembelajaran tenaga penjualan akan berdampak pada pembelajaran organisasi atau perusahaan. Dweek dan Legget (1998) dalam Kohli *et. al.* (1998) menyatakan bahwa tenaga penjualan dengan orientasi pembelajaran tidak akan melakukan kesalahan dan tidak putus asa jika mengalami kegagalan. Sebaliknya tenaga penjualan dengan orientasi kinerja akan teguh berusaha hanya jika mereka mampu terhadap keterampilan tertentu. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa dengan orientasi kinerja, tenaga penjualan akan melakukan perbaikan pada pekerjaannya jika perusahaan memberikan *reward* (perbaikan jangka pendek), tetapi dengan orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki (perbaikan jangka panjang).

Evaluasi tenaga penjualan sangat kompleks, sebagian besar karena proses penjualan biasanya terjadi diluar pengamatan *sales manager*. Banyak anggapan bahwa pengukuran kinerja tenaga penjualan hanya diukur dari hasil penjualan, tanpa mengevaluasi tingkah laku dari tenaga penjualan (Gentry *et. al.*, 1991). Pendapat tersebut ditentang oleh (Churchill Ford, and Walker 1990 ; Lambert 1979 ; Jolson 1977 dalam Gentry *et. al.* 1991) yang menyatakan bahwa evaluasi dan kontrol kinerja tenaga penjualan berdasarkan tiga aktivitas yaitu : analisa penjualan, analisa harga dan analisa tingkah laku. Sedangkan Tansu (1999) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu, berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan.

Menurut Johnston dan Kim (1994) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pada survey lapangan, tenaga penjualan mengungkapkan lebih banyak kegagalan mereka daripada keberhasilan yang mereka alami. Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga penjualan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi sebab sebenarnya dari kegagalan mereka. Pada akhirnya kegagalan yang terjadi berakibat pada menurunnya motivasi dan kepercayaan diri, sehingga seringkali banyak tenaga penjualan yang baru masuk kemudian keluar dari pekerjaan mereka. Hal ini karena mereka berasumsi bahwa mereka tidak cocok dengan pekerjaan tersebut setelah mengalami beberapa kegagalan. Setelah kegagalan terjadi, tenaga penjualan akan merasakan putusya kaitan antara usaha-usaha penjualan dengan kinerja, dimana kinerja yang kurang bagus disebabkan oleh penyebab yang tidak dapat berubah dalam waktu dekat, seperti : tingkat kesulitan tugas, faktor-faktor organisasional, lingkungan dan rendahnya kemampuan. Beberapa peneliti beranggapan bahwa kegagalan dapat diatasi dengan pembelajaran.

Objek penelitian ini adalah tenaga penjualan PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* dengan pertimbangan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, motivasi tenaga penjualan, peran rekan kerja, orientasi pembelajaran, kemampuan tenaga penjual dan kinerja tenaga penjualan dapat diterapkan pada objek penelitian. Pertimbangan lain adalah karena pola pembelajaran dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* yang berlokasi di Bawen memiliki jumlah tenaga penjualan yang besar yaitu, 500 orang yang terdiri atas 250 orang *salesman* dan

250 orang *helper* sehingga dapat digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Meskipun PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* telah memiliki tingkat penjualan yang baik, namun tetap harus menghadapi kompetisi dalam pemasaran produk. Oleh karena itu, kinerja tenaga penjualan senantiasa perlu ditingkatkan melalui peningkatan orientasi pembelajaran dan kemampuan tenaga penjualan.

PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* mempunyai suatu wadah pembelajaran bagi tenaga penjualan yang diberi nama *Learning and Development (L&D)*. L&D selalu mengadakan pelatihan secara berkala, dengan peserta 24 orang tenaga penjualan dengan masa kerja bervariasi, jadi tidak hanya di peruntukkan bagi tenaga penjual yang baru masuk saja, tetapi juga tenaga penjual yang sudah lama bekerja di PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java*. Training ini bertujuan agar kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan dapat ditingkatkan, sehingga kinerja tenaga penjualan tersebut juga meningkat, sehingga PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* dapat selalu meningkatkan omzetnya. Berdasarkan hal-hal tersebut, maka tenaga penjualan PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* dipilih sebagai objek penelitian ini.

Gap yang muncul dari pembahasan yang di atas adalah bahwa terdapat kontroversi pandangan dari mengenai orientasi pembelajaran dan hubungannya dengan kinerja tenaga penjualan. Perbedaan pada hasil penelitian Kohli *et.al.* (1998) yang menyatakan tidak ada hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan hasil penelitian Sujan *et. al.* (1994) menyatakan ada hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjualan. Serta kontroversi hasil penelitian Gentry *et. al.* (1991) dan

Tansu (1999) tentang evaluasi tenaga penjualan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan justifikasi tersebut maka studi ini layak dikembangkan.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian Johnston dan Kim (1994) yang menyatakan bahwa pada survey lapangan, tenaga penjualan mengungkapkan lebih banyak kegagalan daripada keberhasilan yang mereka alami. Kegagalan dalam penjualan sering kali dikaitkan dengan motivasi dan perilaku tenaga penjualan. Beberapa peneliti beranggapan bahwa kegagalan dapat diatasi melalui pembelajaran. Rumusan masalah yang diangkat yaitu, adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan penelitian terdahulu tentang orientasi pembelajaran. Hasil penelitian Kohli *et.al.* (1998) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran tidak mempunyai hubungan positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan, sedangkan hasil penelitian Sujan *et. al.* (1994) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai hubungan positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Oleh sebab itu, perumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana mekanisme orientasi pembelajaran dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Dimana hal tersebut muncul sebagai tindak lanjut atas adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan dari penelitian-penelitian terdahulu.

Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini yaitu : apakah *reward* menjadi pemacu dari motivasi tenaga penjualan? ; apakah kompetisi dalam pekerjaan dapat

menentukan peran rekan kerja? ; apakah belajar dari pengalaman dapat meningkatkan orientasi pembelajaran?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian :**

- a. Menganalisis pengaruh motivasi tenaga penjualan terhadap orientasi pembelajaran.
- b. Menganalisis pengaruh peran rekan kerja terhadap orientasi pembelajaran.
- c. Menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kemampuan tenaga penjualan.
- d. Menganalisis pengaruh kemampuan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan.

#### **2. Kegunaan Penelitian :**

- a. Hasil dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan bagi perusahaan dalam mengelola tenaga penjualan. Bagi manajer sendiri diharapkan dapat membantu dalam mengembangkan suatu kerangka kinerja manajerial.
- b. Sebagai bahan kajian dan pertimbangan konsep tenaga penjualan yang akan datang, sehingga menambah wacana bagi pengamat dan peneliti tentang manajemen penjualan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian Sujan *et.al.* (1994), menguji tentang hubungan antara orientasi pembelajaran, *working smart*, *working hard* dan kinerja tenaga penjualan serta pengaruhnya terhadap efektifitas kinerja penjualan. Hasil penelitian yang dilakukan di beberapa industri yang berbeda belum menunjukkan dengan jelas hubungan yang terjadi antara variabel kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan, sehingga terbuka untuk dilakukannya kritik secara terbuka dan membangun. Dalam agenda penelitiannya menyarankan bahwa kemampuan menjual sangat tergantung dari jenis pekerjaannya yang memerlukan kreatifitas yang tinggi dan tugas-tugas yang kompleks. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif dengan kemampuan menjual dari seorang tenaga penjualan.

Baldauf *et. al.* (2001) dalam penelitiannya menguji hubungan antara orientasi strategi perusahaan, pengawasan, dan manajemen penjualan, desain wilayah penjualan, dan kinerja tenaga penjualan serta pengaruhnya terhadap efektifitas penjualan menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan, dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan pengaruh positif terhadap efektifitas penjualan perusahaan.

Agenda riset yang dilakukan Tansu (1999), menguji beberapa konstruk yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku tenaga penjualan meliputi kemampuan dan

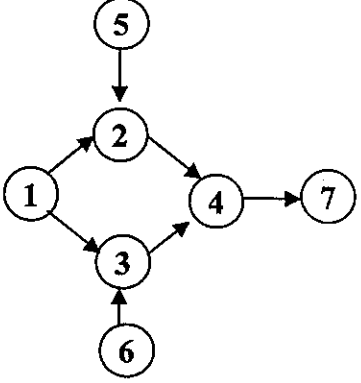
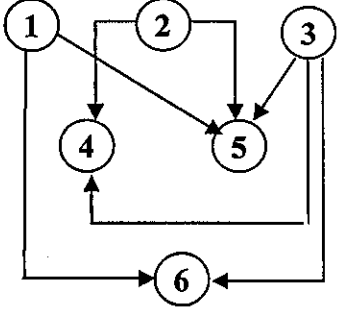
pengetahuan penjual ternyata memiliki pengaruh yang signifikan pada perusahaan yang berkinerja tinggi maupun rendah. Sedangkan dalam perilaku non penjualan, kemampuan menyesuaikan diri, dan rencana kunjungan juga menunjukkan signifikansi yang positif.

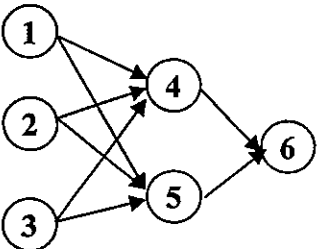

Agenda penelitian Kohli *et. al.* (1998), menguji beberapa konstruksi yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kinerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Sedangkan orientasi pembelajaran tidak mempunyai hubungan positif terhadap kinerja tenaga kerja penjualan, karena orientasi pembelajaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual.

Secara ringkas hasil penelitian terdahulu disajikan dalam Tabel 2.1 sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Judul Pengarang Tahun	Variable yang diteliti	Alat Analisis	Hasil
Learning Orientation, Working Smart, and Effective selling (Sujan <i>et. al.</i> , 1994).	<pre> graph LR     1((1)) --&gt; 3((3))     1((1)) --&gt; 4((4))     2((2)) --&gt; 4((4))     3((3)) --&gt; 5((5))     4((4)) --&gt; 5((5))     4((4)) --&gt; 6((6))     5((5)) --&gt; 7((7))     6((6)) --&gt; 7((7)) </pre> <p>Keterangan            1. Umpan balik positif            2. Umpan balik negatif            3. Orientasi pembelajaran            4. Orientasi kinerja            5. Kerja cerdas            6. Kerja keras            7. Kinerja tenaga penjual            Menguji hubungan variabel umpan balik positif terhadap orientasi pembelajaran, pengaruh umpan balik negatif terhadap pencapaian bekerja cerdas dengan</p>	SEM	Hasil menunjukkan orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap <i>Working Smart</i> , serta menunjukkan hasil yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan belum menunjukkan hasil yang jelas terhadap efektifitas penjualan

	<p>melalui orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja sebagai mediator, sekaligus menguji hubungan antara kerja keras dan cerdas terhadap pencapaian kinerja tenaga penjualan</p>		
<p>Banchmark of successful salesforce performance (Tansu , 1999)</p>	 <p>Keterangan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karakteristik penjual</li> <li>2. Perilaku penjualan</li> <li>3. Perilaku non penjualan</li> <li>4. Kinerja tenaga penjual</li> <li>5. Sistem pengawasan</li> <li>6. Faktor-faktor organisasi</li> <li>7. Efektifitas unit penjualan</li> </ol> <p>Menguji hubungan antar karakteristik yang dimiliki tenaga penjualan terhadap perilaku penjualan dan perilaku non penjualan, serta relevansinya dalam kinerja tenaga penjualan untuk mencapai kinerja penjualan yang efektif. Serta pengaruh sistem pengawasan terhadap perilaku penjualan, dan faktor organisasi terhadap perilaku non penjualan.</p>	<p>Manova</p>	<p>Perilaku penjualan menunjukkan hubungan yang digantikan terhadap kinerja penjualan, sedangkan perilaku non penjualan tidak ada perbedaan yang signifikan. Kinerja tenaga penjualan akan tinggi apabila dipengaruhi oleh porsi pasar yang lebih besar</p>
<p>Examining Business Starategy, Sales Management, and Salesperson Antecedenes of Sales Organisation Effectiveness (Baldauf <i>et. al.</i>, 2001)</p>	 <p>Keterangan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi strategi</li> <li>2. Pengawasan perilaku</li> <li>3. Pemetaan wilayah</li> <li>4. Perilaku penjualan</li> <li>5. Perilaku non penjualan</li> <li>6. Kinerja tenaga penjualan</li> </ol>	<p>Analisis REGRESI</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa orientasi strategi perusahaan berpengaruh positif terhadap kemampuan menjual, namun memiliki hubungan yang searah dengan kinerja tenaga penjualan, sedangkan kinerja tenaga penjualan menunjukkan pengaruh yang positif terhadap efektivitas penjualan.</p>

	<p>5. Perilaku non penjualan</p> <p>6. Kinerja Penjualan perusahaan</p> <p>Menguji hubungan orientasi strategi perusahaan, kemampuan memimpin, pembagian daerah penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan dan kemampuan menjual.</p>		
<p>Learning and performance orientation of sales people the role supervisors ( Kohli <i>et.al.</i>, 1998).</p>	 <p>Keterangan</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi hasil akhir</li> <li>2. Orientasi aktivitas</li> <li>3. Orientasi kemampuan</li> <li>4. Orientasi pembelajaran</li> <li>5. Orientasi kinerja</li> <li>6. Kinerja tenaga penjualan</li> </ol> <p>Menguji hubungan antara orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas, orientasi kemampuan supervisor terhadap orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerjanya.</p>	SEM	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kinerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Sedangkan variabel orientasi pembelajaran tidak mendukung dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan</p>
<p>The identification of selling abilities, needed for missionary type sales (Weilbaker, 1990)</p>	 <p>Keterangan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengalaman</li> <li>2. Kemampuan jual</li> <li>3. performance</li> </ol> <p>Menguji kemampuan faktor kemampuan menjual terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual</p>	Concordance corefficient	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki seorang tenaga penjual akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kemampuan jualnya, dimana kemampuan jual tenaga penjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual</p>

Penelitian ini mengikuti dan mengembangkan kostruk yang sudah diuji dalam penelitian penelitian terdahulu. Kemampuan dalam menjual yang dalam penelitian di atas tidak dikembangkan secara khusus akan dikembangkan dalam penelitian ini. Demikian pula dengan konstruk-konstruk yang sudah ada pada penelitian sebelumnya perlu diteliti lebih lanjut sebagai akumulasi yang memiliki kontribusi terhadap kinerja tenaga penjual penelitian akan dilakukan pada level tenaga penjual sebagai pengembangan dari penelitian sebelumnya.

## **2.2 Orientasi Pembelajaran**

Menurut Sujan *et. al.* (1994) menyatakan bahwa ada dua fokus tujuan orientasi tenaga penjualan yaitu, pembelajaran dan kinerja. Orientasi pembelajaran membuat tenaga penjualan memiliki kemauan yang kuat untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuannya guna memenangkan persaingan. Sedangkan orientasi kinerja terfokus pada pencapaian kinerja yang baik. Hal ini disebabkan karena *reward* yang akan diterima oleh tenaga penjualan, jika kinerja yang baik dapat tercapai.

Dweek dan Leggett (1988) dalam Kohli *et. al.* (1998) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat menyebabkan tenaga penjualan tidak melakukan kesalahan dan tidak putus asa jika mengalami kegagalan. Orientasi pembelajaran tenaga penjualan dapat menciptakan kinerja perusahaan baik dalam jangka panjang. Hal ini disebabkan karena perbaikan keterampilan dan kemampuan tenaga penjualan secara terus-menerus.

Pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya (Szymanski, 1988). 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 *et. al.*, 1994). Dwyer, *et. al.* (2000) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang harus mendapat perhatian cepat dari perusahaan.

### **2.3 Motivasi Tenaga Penjualan**

Motivasi adalah sesuatu yang membuat seseorang melakukan tugas atau pekerjaan tertentu, dan sesuatu yang membuatnya mencurahkan apa yang dilakukannya. Motivasi berbeda-beda keadaan dan kekuatannya pada masing-masing individu, tergantung pada gabungan pengaruh tertentu dan waktu tertentu pula. Menurut Ilgen dan Klein 1988 ; Naylor, Pritchard dan Ilgen 1980 ; dalam Brown dan Peterson 1994) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan untuk memulai suatu gerakan, yang membuat psikologis atau kecenderungan dari individu dengan menghormati pilihan-pilihan keterlibatan pimpinan, intensitas dan ketekunan perilaku. Berdasarkan pernyataan tersebut motivasi bawahan menguat manakala intensitas dan kualitas perilaku pemimpin sesuai dengan harapan bawahan, sehingga peran pemimpin dinyatakan efektif.

Tingginya tingkat motivasi cenderung menitikberatkan pada pencapaian tugas, menjadi independen serta menentukan sendiri perilaku kerjanya (Spence dan Helmreich 1983 ; dalam Brown dan Peterson 1994). Banyak manajer yang mempunyai pengertian salah dengan berasumsi bahwa motivasi sama dengan insentif, sehingga seringkali program insentif tidak mencapai sasaran. Mereka lupa bahwa pegawai memerlukan tugas yang menantang dan harus merasa bahwa pegawai adalah bagian penting dari seluruh kegiatan perusahaan. Cara manajer memberikan motivasi melalui pendelegasian tugas secara efektif bisa meningkatkan efektivitas manajemen, membantu tenaga penjualan untuk menyadari potensi dan komitmennya serta memberikan kebebasan terkendali untuk menentukan cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja penjualan. Manajer yang telah berhasil memotivasi bawahan dengan berbagai faktor di dalamnya termasuk kisan tanggung jawab yang luas, tantangan, dampak positif pada organisasi, pengakuan, kompensasi, hubungan baik antara atasan dan bawahan, kebebasan berinovasi, bebas mengatur dirinya sendiri, langkah maju organisasi, kualitas organisasi dan pekerjaannya guna mencapai masa depan yang lebih baik untuk organisasi dan individu merupakan bukti bahwa perilaku manajer benar-benar efektif.

Castleberry (1990) menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh tenaga penjual yang berkarakteristik : mempunyai motivasi yang tinggi. Tenaga penjualan yang mempunyai semangat untuk berprestasi, kreativitas, rasa imajinatif, rasa terstimulasi dan menyukai tantangan

dalam bekerja, yang dihubungkan dengan semangat untuk tumbuh dan berkembang mempunyai banyak keuntungan dan kesetiaan terhadap perusahaan.

Sujan *et. al.* (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran yang dipunyai oleh tenaga penjualan akan berpengaruh pada kinerjanya melalui variabel mediator yaitu, “kerja keras”. Tenaga penjualan dengan memfokuskan dirinya untuk bekerja sebaik mungkin untuk mendapatkan balasan atau penghargaan dari pimpinannya maupun dari teman-temannya. Biasanya mereka membandingkan kinerjanya dengan apa yang diharapkan oleh supervisornya dan juga dengan kinerja teman-teman tenaga penjualan lain. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan inilah yang mendorong mereka berusaha lebih keras yang kemudian akan membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Bukti empiris dilaporkan oleh Kohli *et. al.* (1998). Menurut Challagalla dan Shervani (1996), teori evolusi kognitif beranggapan bahwa mempertinggi kemampuan melalui pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan perhatian pada tugas. Jahnston dan Kim (1994) juga berpendapat bahwa kegagalan yang dialami oleh tenaga penjualan dapat diatasi dengan meningkatkan motivasi melalui proses pembelajaran. Semakin tinggi motivasi intrinsik tenaga penjualan, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan tenaga penjualan pada prosedur penjualan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang muncul adalah :

***H1 = Semakin tinggi motivasi tenaga penjualan, maka semakin tinggi pula orientasi pembelajaran.***

## 2.4 Peran Rekan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1987) bahwa seorang tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari rekan kerjanya. Karena informasi tersebut memberi begitu banyak gambaran akan aktivitas penjualan yang akan mereka hadapi nantinya, sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan baik strategi serta pendekatan dengan lebih baik (Jolson dan Comer, 1997). Setiap tenaga penjualan memiliki kesempatan untuk mengamati rekannya dan memperoleh umpan balik atas pekerjaan mereka sebagai informasi penting (Ramaswami, 1996). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa, nilai yang terdapat pada tenaga penjualan merupakan bentuk umpan balik atas apa yang mereka lakukan (Spence dan Brucks, 1997).

Mengelola tenaga penjualan dengan memberikan peran rekan kerja sebagai alat yang dapat memotivasi tenaga penjualan, untuk lebih berprestasi seperti yang semua harapkan (Smith *et. al.*, 2000). Menurut Boorum *et. al.* (1998) bahwa umpan balik dari sebuah proses interaksi dengan rekan kerja merupakan masukan yang positif atas aktivitas penjualan mereka. Menurut Kohli dan Jaworski (1994) kondisi positif dari hubungan antar rekan kerja pada tenaga penjualan tersebut disebabkan oleh dua alasan, yaitu : (1) adanya ancaman dan kondisi tertekan dari apa yang telah dilakukan oleh atasannya, dan (2) secara positif hubungan tersebut akan meningkatkan kemampuan diri secara keseluruhan. Selain itu, umpan balik yang dilontarkan dari rekan kerja lebih berdampak positif dari pada umpan balik yang berasal dari supervisi (Jaworski dan Kohli, 1991).

Murthi *et. al.* (1996) menyatakan bahwa organisasi penjualan akan lebih efektif melalui tenaga penjualan yang mempunyai kemauan untuk bekerjasama dalam sebuah kelompok kerja, terbuka terhadap review tentang kinerja mereka serta bersedia menerima dan melaksanakan pengarahan yang diberikan oleh manajer penjualan. Tidak ada kinerja yang baik tanpa melalui pola pembelajaran yang terkontrol pada tenaga penjualan, terlebih jika tenaga penjualan menghadapi kondisi persaingan dalam merebut dan mempertahankan pasarnya. Menurut Sujana *et. al.* (1994) orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk memperbaiki diri guna memperoleh penghargaan dari rekan kerja ataupun supervisor.

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

***H2 = Semakin baik peran rekan kerja di antara tenaga penjualan, maka semakin baik orientasi pembelajaran.***

## **2.5 Kemampuan Tenaga Penjualan**

Kemampuan tenaga penjualan adalah kesanggupan atau keterampilan seorang tenaga penjualan dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli, sehingga terjadi transaksi penjualan. Orientasi kemampuan merupakan usaha manajer penjualan untuk mengembangkan kemampuan tenaga penjualan dan menanamkan dalam kualitas perilaku mereka seperti, pada waktu presentasi penjualan (Spiro dan Weitz, 1990). Menurut Baldauf *et. al.* (2001), kemampuan tenaga penjual merupakan keterampilan yang diperlukan dalam

melakukan presentasi penjualan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi oleh tingkah laku tenaga penjualan. Selain itu, kemampuan tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaannya juga dipengaruhi oleh motivasi tenaga penjualan itu sendiri.

Dalam orientasi pembelajaran, tenaga penjualan menikmati proses bagaimana dirinya dapat melakukan secara lebih efektif, sehingga tenaga penjualan dapat mengembangkan kemampuannya melalui perencanaan, peningkatan pengetahuan serta keterampilan (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan *et. al.* 1994). Sedangkan melalui orientasi kinerja, tenaga penjualan dapat termotivasi untuk mencari evaluasi yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle, 1988, dalam Sujan *et. al.*, 1994).

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli *et. al.* (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman. Selanjutnya dijelaskan bahwa untuk menyediakan umpan balik yang menitik beratkan pada keterampilan dan kemampuan dapat meningkatkan kemampuan prosedural tenaga penjualan, sehingga akan memotivasi mereka untuk mempelajari cara terbaik dalam menyelesaikan tugas. Kemudian, keinginan untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu, kinerja tenaga penjualan yang tinggi akan dapat lebih mudah untuk dicapai (Erffmeyer dan Johnson, 2001).

Menurut Challagalla dan Shervani (1996), teori evolusi kognitif beranggapan bahwa mempertinggi kemampuan melalui pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan perhatian pada tugas. Semakin tinggi

motivasi intrinsik tenaga penjualan, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan tenaga penjualan pada prosedur penjualan. Sujan *et. al.* (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat memotivasi tenaga penjualan untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuan dalam melakukan penjualan. Dengan kata lain, bahwa konsentrasi tenaga penjualan terhadap target penjualan akan mudah dicapai dengan adanya peningkatan kemampuan seseorang untuk lebih produktif melalui pola pembelajaran.

Berdasarkan uraian tersebut, maka diambil hipotesis sebagai berikut :

***H3 = Semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka semakin tinggi kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan.***

## **2.6 Kinerja Tenaga Penjualan**

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan (Rich, 1997).

Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Cravens *et. al.*, 1993). Behrman dan Perreault (1982) ; Weitz (1981) dalam Baldauf *et. al.* (2001) menyatakan bahwa untuk menghasilkan *outcome*, seorang tenaga penjualan harus menerapkan beberapa perilaku yang mungkin tidak serta merta membuahkan hasil, misalnya : membangun hubungan yang efektif dengan konsumen dan membuat presentasi

penjualan yang efektif yang pada akhirnya tentu akan mendatangkan pembelian (*selling out*).

Banyak literatur bidang pemasaran yang memfokuskan kajian tentang topik kinerja telah dihasilkan oleh para periset. Berbagai variabel dengan istilah-istilah yang berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan telah diteliti, baik yang berpengaruh langsung maupun yang berpengaruh tidak langsung dengan kinerja. Variabel-variabel tersebut diantaranya : motivasi, kemampuan, bakat atau kecerdasan tenaga penjualan, komitmen dan keterlibatan pemimpin (Churchill *et. al.* 1985 ; Comer dan Dubinsky 1985 ; dalam Skinner 2000). Cravens *et. al.* (1993) mengemukakan adanya tiga macam penilaian kinerja terhadap tenaga penjualan dibagi atas : (1) kinerja perilaku non-penjualan (*non-selling behavioral performance*), yang meliputi semua aktifitas yang tidak berhubungan secara langsung dengan upaya menciptakan penjualan, seperti aktivitas penyediaan informasi dan penyediaan biaya ; (2) kinerja perilaku penjualan (*selling behavioral performance*), yang meliputi segala aktivitas tenaga penjualan yang berhubungan dengan usaha untuk menciptakan penjualan, seperti pengetahuan teknis dan presentasi penjualan, dan ; (3) kinerja hasil (*outcome performance*), yang meliputi hasil dari aktivitas tenaga penjualan yang diukur melalui angka-angka seperti total penjualan dan *market share*. Churchill *et. al.* (1985) dalam Spiro dan Weitz (1990) yang menemukan bahwa penilaian diri atas kinerja tidak menunjukkan bias ke arah penilaian yang lebih tinggi dari yang sebenarnya, dan tidak adanya bukti yang mendukung bahwa metode penilaian diri lebih baik jika dibandingkan dengan metode penilaian oleh manajer atau sebaliknya.

Sujan *et. al.* (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat memotivasi tenaga penjualan untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuan dalam melakukan penjualan. Selain itu, orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk selalu “bekerja keras” untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh penghargaan dari pimpinannya dan juga dari teman-temannya. Hasil penelitian Baldauf *et. al.* (2001) menyatakan bahwa kemampuan menjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Menurut Weilbaker (1990) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh seorang tenaga penjual akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kemampuan jualan, dimana kemampuan jual seorang tenaga penjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

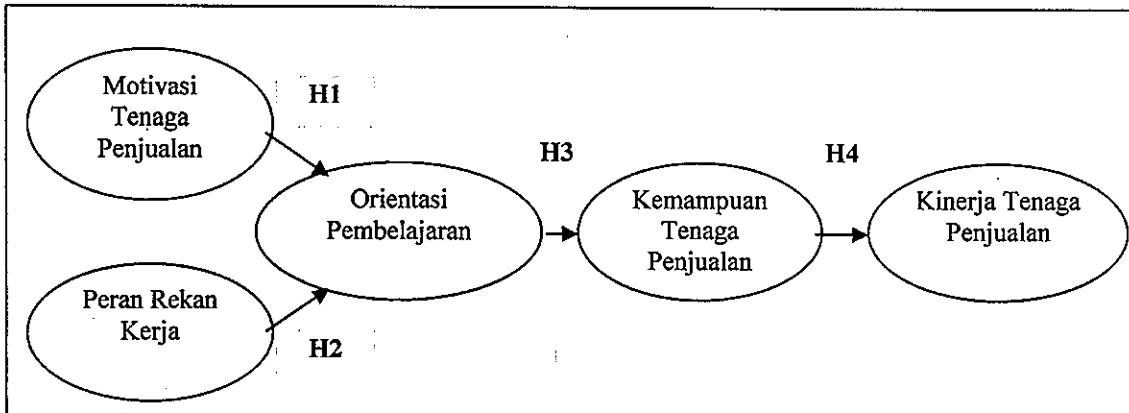
***H4 = Semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.***

## **2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan adalah : motivasi tenaga penjualan, peran rekan kerja dan kemampuan tenaga penjualan. Penelitian ini mengasumsikan tingkah laku tenaga penjualan dipengaruhi oleh motivasi tenaga penjualan dan peran rekan kerja dapat mempengaruhi orientasi pembelajaran. Orientasi pembelajaran akan berpengaruh pada kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Kemampuan

tenaga penjualan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dalam Gambar 2.1 sebagai berikut :

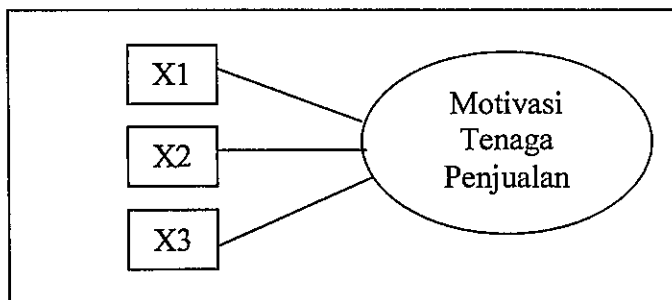
**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**  
**Analisis Pengembangan Profesionalisme Tenaga Penjualan**



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini

**Dimensi Variabel**

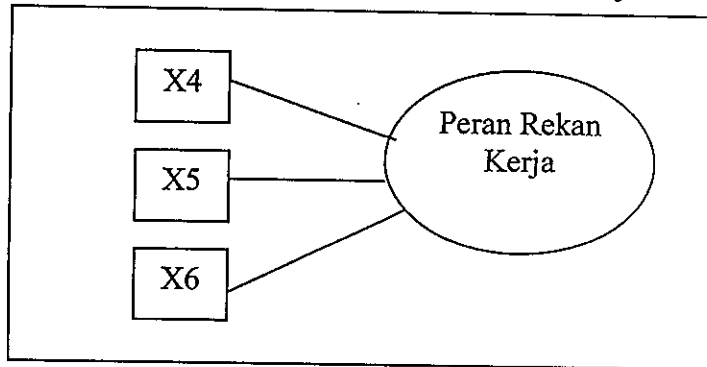
**Gambar 2.2**  
**Indikator Variabel Motivasi Tenaga Penjualan**



Keterangan : X1 = Keinginan untuk maju  
 X2 = Ekspektasi  
 X3 = Besarnya reward

Sumber : Castleberry (1990) ; Smith *et. al.* (2000)..

**Gambar 2.3**  
**Indikator Variabel Peran Rekan Kerja**



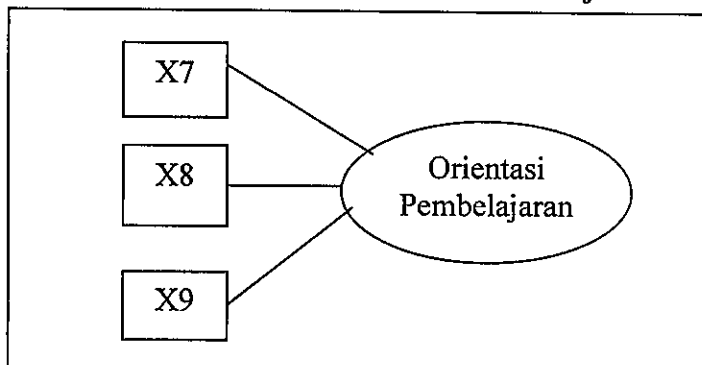
Keterangan : X4 = Keterbukaan antar rekan kerja.

X5 = Kompetisi dalam pekerjaan.

X6 = Saling memberi masukan.

Sumber : Kohli dan Jaworski (1994) ; Ramaswami (1996) ; Anderson dan Oliver (1987).

**Gambar 2.4**  
**Indikator Variabel Orientasi Pembelajaran**



Keterangan :

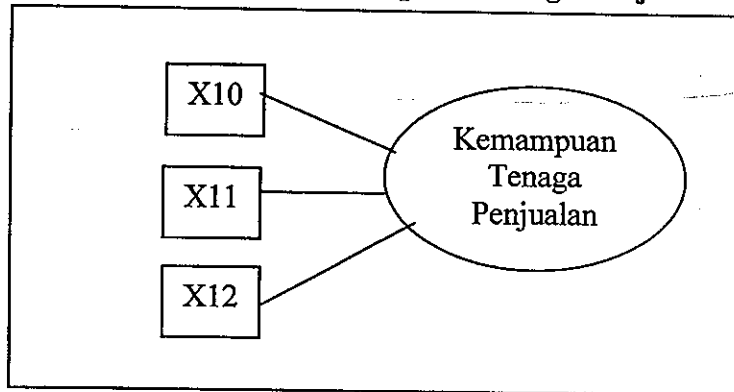
X7 = Selalu meningkatkan keahlian.

X8 = Belajar dari pengalaman.

X9 = Selalu mempelajari hal baru.

Sumber : Sujan *et. al.* (1994).

**Gambar 2.5**  
**Indikator Variabel Kemampuan Tenaga Penjualan**



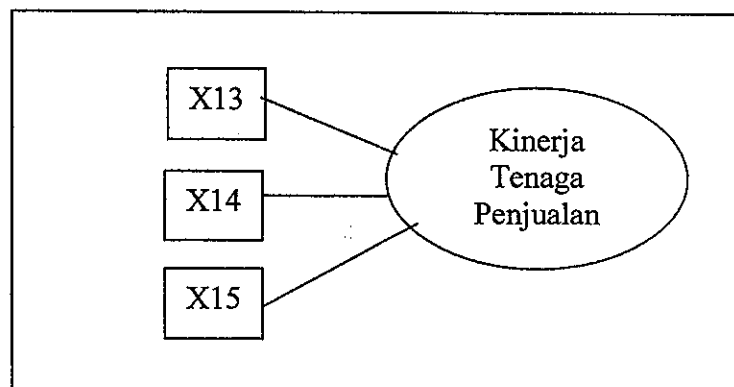
Keterangan : X10 = Keterampilan dalam melakukan presentasi penjualan.

X11 = Mampu menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggannya.

X12 = Pengetahuan yang dimiliki.

Sumber : Szymanski (1988) ; Sujan *et. al.* (1988) ; Rentz *et. al.* (2002).

**Gambar 2.6**  
**Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjualan**



Keterangan : X13 = Peningkatan jumlah pelanggan.

X14 = Mampu melampaui target penjualan.

X15 = Peningkatan volume penjualan.

Sumber : Kohli *et. al.* (1998)

## 2.8 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 2.2 Devinisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
Motivasi Tenaga Penjualan	Motivasi tenaga penjualan adalah dorongan yang berasal dari dalam maupun dari luar diri tenaga penjualan, sehingga mereka bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.	Diukur dengan menggunakan 10 point skala dengan 3 item dimensi variabel untuk mengukur motivasi tenaga penjualan.
Peran Rekan Kerja	Peran rekan kerja adalah keikutsertaan rekan kerja dalam melakukan pekerjaannya, sehingga hasil yang diperoleh menjadi lebih baik.	Diukur dengan menggunakan 10 point skala dengan 3 item dimensi variabel untuk mengukur peran rekan kerja.
Orientasi Pembelajaran	Orientasi pembelajaran adalah pandangan seorang tenaga penjual guna dapat meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas tugas yang diberikan kepadanya.	Diukur dengan menggunakan 10 point skala dengan 3 item dimensi variabel untuk mengukur orientasi pembelajaran tenaga penjual.
Kemampuan Tenaga Penjualan	Kemampuan tenaga penjualan adalah kemampuan yang dimiliki tenaga penjual yang merupakan kombinasi antara pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya.	Diukur dengan menggunakan 10 point skala dengan 3 item dimensi variabel untuk mengukur kemampuan tenaga penjualan.
Kinerja Tenaga Penjualan	Kinerja tenaga penjualan adalah derajat atau tingkat keberhasilan seorang tenaga penjual dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.	Diukur dengan menggunakan 10 point skala dengan 3 item dimensi variabel untuk mengukur kinerja tenaga penjualan.

Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

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

### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### **a. Data Primer**

Umar (1999) menyatakan definisi dari data primer yaitu, data yang didapat dari sumber pertama, misalnya wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari jawaban para responden yang dalam hal ini adalah tenaga penjualan, terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Data yang diperlukan adalah jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dari masing-masing indikator variabel motivasi tenaga penjualan, peran rekan kerja, orientasi pembelajaran, kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

## b. Data Sekunder

Menurut Umar (1999) data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data sekunder merupakan jenis data yang dapat diperoleh dari literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk membantu menyusun penelitian ini. Data sekunder yang diperlukan antara lain adalah data jumlah tenaga penjualan, data pencapaian target yang telah dicapai sebelumnya, data yang berisi *Curriculum Vitae* dari tenaga penjualan dan data volume penjualan.

## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Arikunto (1996) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi juga merupakan kumpulan semua elemen yang memiliki satu atau lebih atribut yang menjadi tujuan. Menurut Sugiyono (1999) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan populasi tenaga penjualan pada PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* yang berlokasi di Jl. Raya Soekarno-Hatta Km 30, Ungaran, Semarang. PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* mempunyai 500 orang tenaga penjualan yang terdiri dari 250 orang *salesman* dan 250 orang *helper*.

### 3.2.2 Sampel

Singarimbun (1991) dalam Sugiyono (1999) menyatakan bahwa sampel adalah sebagian yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tujuh kali jumlah indikator penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Heir *et. al.* (1995) dalam Ferdinand (2002) bahwa jumlah sampel yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM adalah jumlah indikator yang ada dikalikan lima sampai sepuluh. Jumlah indikator penelitian ini adalah 15, kemudian dikalikan tujuh, maka sampel penelitian yang digunakan adalah 105 responden. 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, 1999). Tenaga penjualan yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan yang telah bekerja minimal satu tahun pada perusahaan tersebut, Dengan asumsi bahwa tenaga penjualan yang telah bekerja minimal satu tahun sudah mempelajari segala sesuatu tentang kondisi pekerjaannya, sehingga dapat digunakan sebagai sampel untuk mengukur unit riset.

Angket yang digunakan untuk penelitian ini menggunakan dua jenis pertanyaan, yaitu : pertanyaan tertutup yang jawabannya merupakan data interval. Data interval ini yang selanjutnya akan diolah atau dianalisis dengan teknik analisis SEM. Sedangkan jenis pertanyaan yang lainnya adalah pertanyaan terbuka. Jawaban dari pertanyaan terbuka ini tidak diolah atau dianalisis dengan

teknik SEM, melainkan akan digunakan sebagai dasar untuk membuat implikasi kebijakan dan implikasi teoritis. Oleh karena itu, angket akan disebarlangsung kepada tenaga penjual agar dapat dilakukan interview secara langsung untuk mencegah kesalahan dalam pengisian angket.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Hadi (1993) menyatakan bahwa metode angket bentuknya berdasarkan laporan tentang diri sendiri (*self-report*) atau setidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi. Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket, yaitu angket tertutup. Angket tertutup adalah angket yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk variabel-variabel penelitian (Sugiyono, 1999).

### **3.4 Teknis Analisis**

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih

untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas. Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Model*) yang dioperasikan melalui program AMOS. Menurut Ferdinand (2002) SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif “rumit”, secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu, mengukur apa yang menjadi indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis :

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis factor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) merupakan suatu proses dalam penelitian ini yang dilakukan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel atau konstruk laten. Dimensi yang digunakan dalam sebuah model perlu dikonfirmatori apakah dimensi tersebut dapat menjelaskan suatu konstruk yang merupakan *unobserved variable* (Ferdinand, 2002). Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 5 *unobserved variable* dan 15 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Dalam penelitian ini, analisis faktor konfirmatori merupakan pengujian terhadap dimensi-dimensi yang membentuk konstruk eksogen maupun

konstruk endogen yaitu motivasi tenaga penjualan, peran rekan kerja, orientasi pembelajaran, kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

Menurut Ferdinand (2002) dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori, seorang peneliti dapat mengembangkan hipotesis nol atas keutuhan model yang dikembangkannya. Berbeda dengan analisis faktor lainnya, analisis faktor konfirmatori menginginkan agar hipotesa nol diterima dan hipotesa alternatif ditolak. Hipotesa nol yaitu, tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarians populasi yang diestimasi dengan matrik kovarians sampel. Sedangkan hipotesa alternatif yaitu, ada perbedaan antara matrik kovarians populasi yang diestimasi dengan matrik kovarians sampel. Pengujian dalam analisis faktor konfirmatori dilakukan dengan dua tahap, yaitu analisis atas kesesuaian model (Goodness of fit) yang merupakan pengujian hipotesis nol. Tahap ke dua adalah analisis atas signifikansi *factor loading* ( $\lambda$ ). Tahap ke dua ini ditujukan untuk mengkonfirmasi dua hal yaitu, apakah nilai *factor loading* signifikan dalam menjelaskan faktor atau dimensi yang dianalisis dengan syarat  $\lambda \geq 0,40$ . Hal lain yang dikonfirmasi dalam analisis ini adalah apakah nilai *factor loading* ( $\lambda$ ) signifikan secara statistik dengan mengajukan  $H_0 = \lambda_i = 0$  dan  $H_1 = \lambda_i \neq 0$ , dengan harapan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Pengujian signifikansi nilai lamda ini dilakukan dengan uji-t yang dalam program AMOS disajikan melalui uji C.R. (Critical Ratio), dimana dibutuhkan nilai C.R.  $\geq 2,0$  sebagai indikator ditolaknya  $H_0$ .

### b. *Regression Weight*

*Regression Weight* pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh motivasi tenaga penjualan, kemampuan tenaga penjualan dan peran rekan kerja pada orientasi pembelajaran, serta meneliti seberapa besar variabel orientasi pembelajaran berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk menguji hipotesis H1, H2, H3 dan H4.

Ferdinand (2002) menyatakan bahwa terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan SEM (*Structural Equation Model*). Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur yang menjelaskan kausalitas antar variabel. Permodelan yang lengkap terdiri dari beberapa langkah yang perlu dilakukan, yaitu :

#### 1. Mengembangkan teori berdasarkan model.

Ferdinand (2002) menyatakan bahwa langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. SEM bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji data empirik. Kesalahan yang paling kritis dalam pengembangan model yang memiliki pijakan teoritis yang cukup adalah kurang atau

terbaikannya satu atau beberapa variabel prediktif kunci dalam menjelaskan sebuah model. Kesalahan semacam ini disebut kesalahan spesifikasi (*specification error*). Kesalahan ini harus sedapat mungkin dihindari dengan cara merumuskan dan mencari dukungan atau justifikasi teoretis yang memadai. Hal ini penting karena kesalahan spesifikasi akan membawa implikasi pada biasanya penilaian yang diberikan pada kekuatan sebab akibat yang dihasilkan oleh sebuah variabel kebijakan.

## 2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal.

Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan kausal antara konstruk dari model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur, digambarkan dengan hubungan antara anak konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Ferdinand (2002) menyatakan bahwa konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- a. Konstruk eksogen, 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.

- b. Konstruk endogen, 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.
3. Mengubah alur diagram ke dalam persamaan struktural dan model pengukuran. Ferdinand (2002) menyatakan bahwa pada langkah ketiga ini, model pengukuran yang spesifik siap dibuat yaitu, dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :
- a. Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya dibangun dengan pedoman yaitu :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

<b>Model Struktural</b>
Orientasi pembelajaran = $\beta_1$ motivasi tenaga penjualan + $\beta_2$ peran rekan kerja + $z_1$
Kemampuan tenaga penjualan = $\beta_3$ orientasi pembelajaran + $z_2$
Kinerja tenaga penjualan = $\gamma_1$ + kemampuan tenaga penjualan + $z_3$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran, dimana peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

### Model Pengukuran

Konsep eksogenus	Konsep endogenus
$X_1 = \lambda_1$ motivasi tenaga penjualan + $e_1$	$X_7 = \lambda_7$ orientasi pembelajaran + $e_7$
$X_2 = \lambda_2$ motivasi tenaga penjualan + $e_2$	$X_8 = \lambda_8$ orientasi pembelajaran + $e_8$
$X_3 = \lambda_3$ motivasi tenaga penjualan + $e_3$	$X_9 = \lambda_9$ orientasi pembelajaran + $e_9$
$X_4 = \lambda_4$ peran rekan kerja + $e_4$	$X_{10} = \lambda_{10}$ kemampuan tenaga penjualan + $e_{10}$
$X_5 = \lambda_5$ peran rekan kerja + $e_5$	$X_{11} = \lambda_{11}$ kemampuan tenaga penjualan + $e_{11}$
$X_6 = \lambda_6$ peran rekan kerja + $e_6$	$X_{12} = \lambda_{12}$ kemampuan tenaga penjualan + $e_{12}$
	$X_{13} = \lambda_{13}$ kinerja tenaga penjualan + $e_{13}$
	$X_{14} = \lambda_{14}$ kinerja tenaga penjualan + $e_{14}$
	$X_{15} = \lambda_{15}$ kinerja tenaga penjualan + $e_{15}$

#### 4. Memilih matriks input dan estimasi model.

Penelitian ini sesuai dengan Hair *et. al.* (1996) dalam Ferdinand (2002) yang menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori, sebab varians/kovarians lebih memenuhi asumsi metodologi dan standar error yang dilaporkan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan dengan matriks kolerasi. Matriks input yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab, varians/kovarians lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi, sehingga bentuk data lebih sesuai untuk memvalidasi hubungan-hubungan kausalitas. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, 105 responden. Hal ini sesuai dengan pendapat Hair *et. al.* (1996) dalam Ferdinand (2002) bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 agar mudah didapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik.

#### 5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Ferdinand (2002) menyatakan bahwa pada program komputer yang digunakan untuk estimasi model kausal ini, salah satu masalah yang akan dihadapi adalah masalah identifikasi (*identification problem*). Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila estimasi tidak dapat dilakukan maka *software* AMOS 4.01 akan memunculkan pesan pada monitor tentang kemungkinan penyebabnya. Salah satu cara untuk mengatasi identifikasi adalah memperbanyak *constrain* pada model yang dianalisis dan berarti sejumlah *estimated coefficient* dieliminasi.

#### 6. Mengevaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-fit* (Ferdinand, 2002). Adapun beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria tersebut adalah :

##### a. *Chi-square Statistic*

Pengukuran yang paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square statistic*. Model yang diujiakan dipandang baik apabila nilai chi-squarenya rendah karena chi-square yang rendah atau kecil dan tidak signifikan yang diharapkan agar hipotesis nol sulit ditolak dan dasar penerimaan adalah probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland *et. al.*, 1996 dalam Ferdinand, 2002).

##### b. *Probability*, nilai *probability* yang dapat diterima adalah $p \geq 0,05$ .

c. *The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*

*The Root Mean Square Error of Approximation* adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yaitu 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2002).

d. *Goodness-of-fit index (GFI)*

Ferdinand (2002) menyatakan bahwa indeks ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks menunjukkan sebuah "*better fit*".

e. *Adjusted Goodness-of-fit Index (AGFI)*

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI mempunyai nilai yang sama dengan atau lebih dari 0,90 (Hair *et. al.*, 1995 ; Hulland *et. al.*, 1996 dalam Ferdinand, 2002). Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*) sedangkan besaran nilai antara 0,90-0,95 menunjukkan tingkatan yang cukup *adequate fit* (Hulland *et. al.*, 1996 dalam Ferdinand, 2002).

f. *Tucker Lewis Index (TLI)*

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model *baseline* model (Baumgartner and Homburg, 1996 dalam Ferdinand, 2002). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan  $\geq 0,95$  (Hair *et.al.*, 1995 dalam Ferdinand, 2002) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2002).

g. *Comparative Fit Index (CFI)*

Menurut Arbuckle (1997) dalam Ferdinand (2002) besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 s/d 1, semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (*a very good fit*). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

h. Uji Reliabilitas

Ferdinand (2002) menyatakan bahwa setelah kesesuaian model diuji, evaluasi yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model yang menunjukkan bahwa dalam sebuah model satu dimensi, indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik. Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai sebuah model pengukuran adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extracted* dari masing-masing konstruk. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum.

Menurut Ferdinand (2002) nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,70$ . Artinya bila penelitian yang dilakukan bersifat eksploratori maka nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empiris yang terlihat dalam eksploratori. Validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur.

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

Tahap ini bagi model yang memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model estimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand, 2002). Menurut Hair *et. al.* (1995) dalam Ferdinand (2002) bahwa batas keamanan untuk jumlah *residual values* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

**Tabel 3.1 Goodness of Fit Index**

Goodness-of-fit index	Cut-of value
Chi-square	Diharapkan kecil
Significant probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,0$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
RMSEA	$\leq 0,08$

### Uji Reliabilitas Konstruk dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua macam cara yang digunakan, yaitu dengan melihat *constuct reliability* dan *variance extracted*. Nilai *cut of value*-nya masing-masing adalah 0,70 dan 0,50 (Ghozali, 2004).

### Uji Reliabilitas Konstruk

Ferdinand (2002) menyatakan bahwa reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan (*composite reliability*) dari model SEM yang dianalisis. Uji reliabilitas konstruk adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada objek yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas konstruk dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Uji reliabilitas konstruk dalam SEM diperoleh melalui rumus sebagai berikut :

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Dimana :

- Std.loading diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk setiap indikator.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari setiap indikator. *Measurement error* adalah sama dengan  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ , yaitu pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator.

### ***Variance Extract***

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Ghozali, 2004)

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

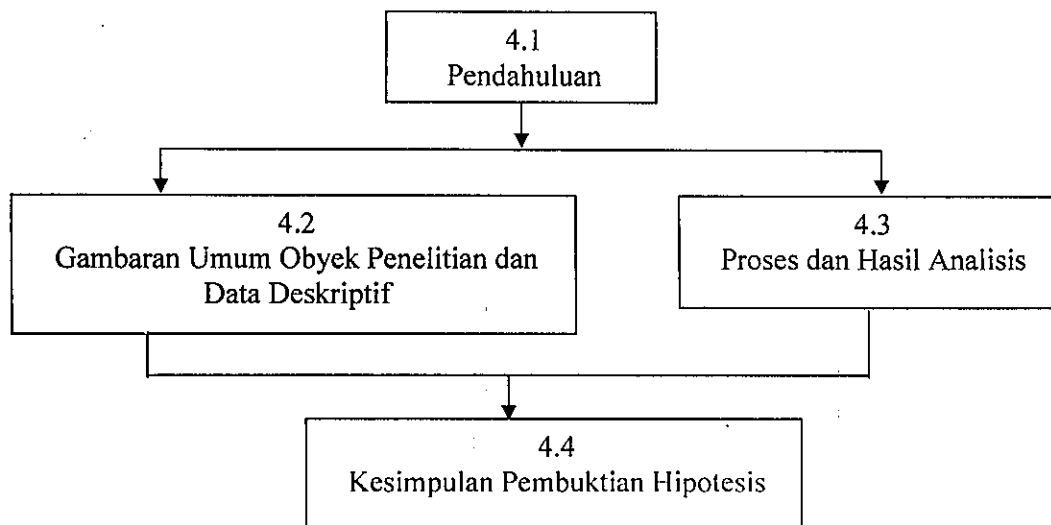
- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap2 indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator

## BAB IV ANALISIS DATA

### 4.1 Pendahuluan

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada Bab II. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab ini. Gambaran keseluruhan isi Bab IV dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut

Gambar 4.1  
Garis Besar Bab IV



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

#### 4.2 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil populasi tenaga penjualan di PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* Semarang yang terdiri dari 250 *salesman* dan 250 *helper* dan sampel penelitian yang digunakan adalah 105 responden dengan kriteria tenaga penjualan yang telah bekerja minimal satu tahun dan sudah mempelajari segala sesuatu tentang kondisi pekerjaannya. Berikut ini adalah deskripsi responden yang disajikan dalam Tabel 4.1 sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden**

Responden	Deskripsi	Jumlah	%
Tingkat Pendidikan	Sarjana	25	23,81 %
	Diploma 3	35	33,33 %
	SMU	45	42,86 %
	$\Sigma$	105	100 %
Jenis Kelamin	Pria	98	93,33 %
	Wanita	7	6,67 %
	$\Sigma$	105	100 %
Pengalaman Kerja	1 tahun	10	9,52 %
	2-3 tahun	25	23,81 %
	$\geq 3$ tahun	70	66,67 %
	$\Sigma$	105	100 %

Jawaban atas pertanyaan terbuka dari responden memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang terkumpul. Menurut Neal (2004) pengukuran kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui pendekatan *Sandwich*. Metode ini menjamin secara efektif dengan cara menggambarkan wilayah-wilayah yang kuat maupun lemah untuk keperluan peningkatan, yang diikuti dengan penghargaan. Dengan metode ini perusahaan dapat mengadakan percobaan positif, yang

menyoroti wilayah-wilayah dengan tujuan peningkatan, kemudian diakhiri dengan catatan positif. Berikut ini kriteria evaluasi kinerja berdasarkan pendekatan *Sandwich* disajikan dalam Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Kisaran Evaluasi Kinerja Berdasarkan Pendekatan dengan *Sandwich***

Kisaran Prosentase	Evaluasi
0 - 3 %	Jelek
3 % - 17 %	Cukup
17 % - 47 %	Baik
47 % - 77 %	Sangat baik
77% - 94 %	Hebat
94 % - 100 %	Sangat hebat

Sumber : Neal (2004)

Jawaban atas pertanyaan terbuka dari responden memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang terkumpul. Data tentang jawaban responden disajikan dalam Tabel 4.3 berikut.

**Tabel 4.3**  
**Jawaban Pertanyaan Terbuka**

Indikator	Jawaban Responden	Frekuensi	Prosentase	Rata-rata	Evaluasi
<b>Motivasi Tenaga Penjualan</b>					
Keinginan untuk maju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helper</li> <li>• Salesman</li> </ul>	44 50	41,90 % 47,62 %	44,76 %	Sangat baik
Ekspektasi	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Fasilitas pengobatan,THR, insentif</li> <li><input type="checkbox"/> Penghargaan</li> </ul>	40 31	38,09 % 29,52 %	33,80 %	Baik
Besarnya <i>reward</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Penghargaan</li> <li>○ Bonus</li> </ul>	47 58	44,76 % 55,24 %	50 %	Sangat baik
<b>Peran Rekan Kerja</b>					
Keterbukaan antar rekan kerja	Saling memberi kritik dan saran	87	82,56 %	82,56 %	Hebat
Kompetisi	Mengubah cara kerja	67	63,80 %	63,80 %	Sangat

dalam pekerjaan	menjadi lebih cepat dan ulet				baik
Saling memberi masukan	Cara untuk melakukan respon secara cepat terhadap perubahan dan perilaku dasar yang sangat tidak menentu	56	53,33 %	50 %	Sangat baik
	Selalu melakukan introspeksi	49	46,67 %		
<b>Orientasi Pembelajaran</b>					
Selalu meningkatkan keahlian	Selalu belajar dan mengikuti <i>training</i> dengan baik	69	65,71 %	65,71 %	Sangat baik
Belajar dari pengalaman	Jika dapat mencapai target bulan ini, maka bulan berikutnya harus lebih baik lagi	89	84,76%	84,76 %	Hebat
Selalu mempelajari hal baru	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Marketing</li> <li>o Administrasi</li> </ul>	56 49	53,33 % 46,67 %	50 %	Sangat baik
<b>Kemampuan Tenaga Penjualan</b>					
Keterampilan dalam melakukan presentasi penjualan	Komunikasi yang lancar dengan pelanggan	92	87,62 %	87,62 %	Hebat
Mampu menjaga hub. Baik antara perusahaan dengan pelanggannya	Salalu memberikan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggan, serta mampu menarik minat pelanggan.	65	61,90 %	61,90 %	Sangat baik
Pengetahuan yang dimiliki	Produk yang dijual memiliki kualitas yang baik	77	73,33 %	73,33 %	Sangat baik
<b>Kinerja Tenaga Penjualan</b>					
Peningkatan jumlah pelanggan	5-10 outlet	90	85,71 %	85,71 %	Hebat
Mampu mencapai target penj.	2000-3800 % <sub>s</sub>	79	75,24 %	75,24 %	Hebat

Peningkatan volume penjualan	2 % - 10 %	58	55,24 %	55,24 %	Sangat baik
------------------------------	------------	----	---------	---------	-------------

Sumber : data primer, 2005

Berdasarkan data dari jawaban pertanyaan terbuka tersebut, maka dapat di simpulkan bahwa motivasi tenaga penjualan PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* dipengaruhi oleh besarnya *reward* yang diberikan oleh perusahaan. Motivasi tenaga penjualan PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* masuk pada kisaran baik sampai dengan sangat baik. Oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa memperhatikan *reward* bagi tenaga penjualnya agar mereka lebih termotivasi.

Peran rekan kerja pada PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* paling dipengaruhi oleh keterbukaan antar rekan kerja. Hal ini berarti bahwa tenaga penjualan PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* memiliki solidaritas yang tinggi, sehingga *team work* yang solid dan kondisi kerja kondusif dapat tercipta. Jika semua itu tercipta, maka tenaga penjualan akan lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Peran rekan kerja berada pada kisaran baik sampai dengan sangat hebat. Tugas supervisor adalah menjaga hubungan baik yang telah ada pada bawahannya, agar iklim kerja menjadi menyenangkan.

Dari Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa orientasi pembelajaran paling dipengaruhi oleh belajar dari pengalaman. Orientasi pembelajaran tenaga penjualan pada PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* dapat dikatakan hebat. Diharapkan melalui belajar dari pengalaman, dapat memperkecil kegagalan serta dapat meningkatkan kemampuan.

Berdasarkan dari jawaban pertanyaan terbuka, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan pada PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* adalah sangat baik. Ukuran kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi oleh keterampilan dalam melakukan presentasi penjualan.

Kinerja tenaga penjualan PT. *Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java* adalah sangat baik atau hebat. Hal ini terlihat dari peningkatan jumlah pelanggan yang didapatkan oleh masing-masing tenaga penjualan setiap bulannya, yaitu 5 sampai dengan 10 outlet.

#### **4.3 Proses dan Hasil Analisis Data**

##### **4.3.1 Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Matriks input yang dapat dipakai dalam SEM adalah matriks korelasi atau matriks kovarian, karena yang diuji dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas, maka matriks input yang digunakan operasi SEM adalah matriks kovarian (Ferdinand, 2002). SEM merupakan alat analisis yang berbasis pada kovarian. Matriks kovarian mempunyai keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda dimana hal ini tidak dapat disajikan oleh matriks korelasi. Teknik estimasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *maximum likelihood estimation method*.

Dari pengolahan data statistik, matriks kovarian dapat dilihat dalam Tabel 4.4 berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Sample Covariances Estimates**

	x15	x14	x13	x10	x11	x12	X7	x8	x9	x4	x5	x6	x3	x2	x1
x15	1.40	0.49	0.71	0.65	0.65	0.64	0.47	0.64	0.41	0.51	0.26	0.53	0.65	0.57	0.51
x14	0.49	1.02	0.69	0.63	0.45	0.60	0.33	0.49	0.44	0.32	0.15	0.32	0.55	0.42	0.57
x13	0.71	0.69	1.34	0.85	0.72	0.71	0.44	0.69	0.70	0.65	0.23	0.44	0.55	0.47	0.54
x10	0.65	0.63	0.85	1.62	0.85	1.03	0.48	0.75	0.69	0.67	0.48	0.70	0.63	0.53	0.52
x11	0.65	0.45	0.72	0.85	1.30	0.76	0.37	0.47	0.50	0.61	0.26	0.52	0.31	0.42	0.46
x12	0.64	0.60	0.71	1.03	0.76	1.53	0.45	0.62	0.73	0.72	0.44	0.67	0.48	0.49	0.40
x7	0.47	0.33	0.44	0.48	0.37	0.45	1.00	0.67	0.63	0.57	0.32	0.46	0.66	0.68	0.54
x8	0.64	0.49	0.69	0.75	0.47	0.62	0.67	1.49	0.81	0.71	0.66	0.58	0.76	0.70	0.68
x9	0.41	0.44	0.70	0.69	0.50	0.73	0.63	0.81	1.43	0.72	0.28	0.38	0.58	0.58	0.49
x4	0.51	0.32	0.65	0.67	0.61	0.72	0.57	0.71	0.72	1.79	1.02	1.01	0.70	0.79	0.62
x5	0.26	0.15	0.23	0.48	0.26	0.44	0.32	0.66	0.28	1.02	1.56	0.59	0.55	0.50	0.56
x6	0.53	0.32	0.44	0.70	0.52	0.67	0.46	0.58	0.38	1.01	0.59	1.67	0.70	0.59	0.58
x3	0.65	0.55	0.55	0.63	0.31	0.48	0.66	0.76	0.58	0.70	0.55	0.70	1.77	1.19	1.07
x2	0.57	0.42	0.47	0.53	0.42	0.49	0.68	0.70	0.58	0.79	0.50	0.59	1.19	1.90	0.92
x1	0.51	0.57	0.54	0.52	0.46	0.40	0.54	0.68	0.49	0.62	0.56	0.58	1.07	0.92	1.49

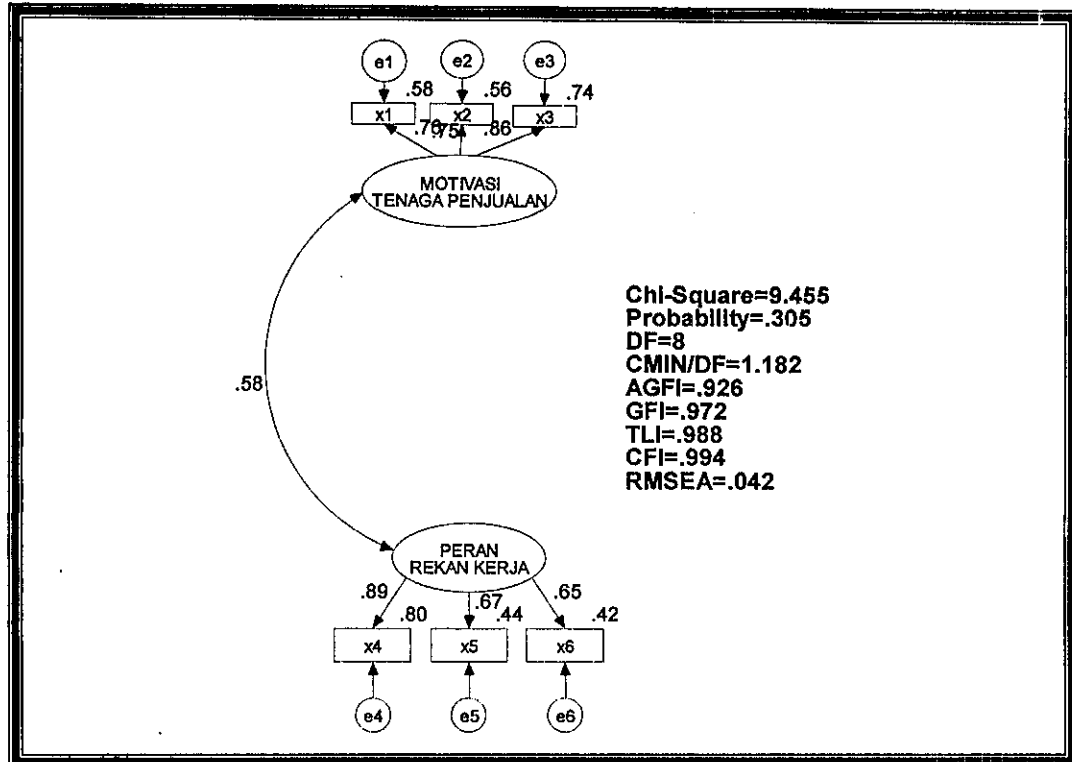
Sumber : Data yang diolah, 2005

#### 4.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Pada tahap analisis faktor konfirmatori ini bertujuan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam penelitian. Pengujian yang dilakukan adalah untuk menguji unidimensionalitas dari masing-masing pembentuk variabel laten.

Hasil pengolahan data untuk analisis konfirmatori ditampilkan berikut ini :

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Eksogen**



Sumber : Data yang diolah, 2005

**Tabel 4.5**  
**Hasil pengujian Kelayakan Model pada**  
**Analisis Faktor Konfirmatori terhadap Variabel Eksogen**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	15,507	9,455	Baik
<i>Probability</i>	≥0,05	0,305	Baik
GFI	≥0,90	0,972	Baik
AGFI	≥0,90	0,926	Baik
TLI	≥0,95	0,988	Baik
CFI	≥0,95	0,994	Baik
CMIN/DF	≤2,00	1,182	Baik
RMSEA	≤0,08	0,042	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2005

**Tabel 4.6**  
**Regression Weihgt pada Analisis Faktor Konfirmatori**  
**terhadap Variabel Eksogen**

			Estimate	Std. Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	<--	MOTIVASI TENAGA PENJUALAN	1.11	0.75	0.16	7.11	0.00	par-1
X6	<--	PERAN REKAN KERJA	1.00	0.65				
X5	<--	PERAN REKAN KERJA	0.99	0.67	0.18	5.55	0.00	par-2
X4	<--	PERAN REKAN KERJA	1.43	0.89	0.23	6.10	0.00	par-3
X3	<--	MOTIVASI TENAGA PENJUALAN	1.23	0.86	0.16	7.91	0.00	par-5
X1	<--	MOTIVASI TENAGA PENJUALAN	1.00	0.76				

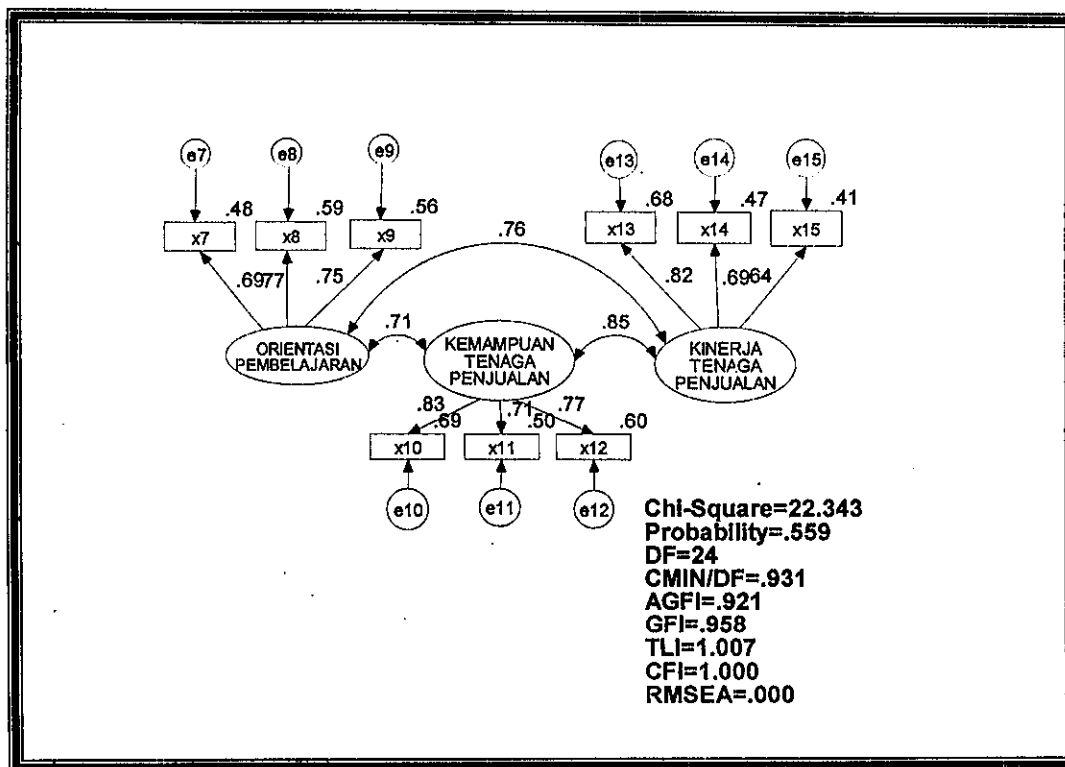
Sumber : Data yang diolah, 2005

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis konfirmatori terhadap variabel eksogen menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.5 dimana angka-angka *goodness of fit index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan dalam hal

ini konstruk yang memuat motivasi tenaga penjualan dan peran rekan kerja untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,305 yang berada diatas batas signifikansinya yaitu di atas 0,05. Angka ini menunjukkan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu hipotes nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-konstruk yang memuat motivasi tenaga penjualan dan peran rekan kerja pada model dapat diterima.

Tabel 4.6 memuat hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing-masing variabel laten memberikan hasil yang baik yaitu nilai *critical ratio* (CR-yang identik dengan nilai t-hitung) diatas 2,00 dengan memberikan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

**Gambar 4.3**  
**Analisis Faktor Konfirmatori pada Variabel Endogen**



Sumber : Data yang diolah, 2005

**Tabel 4.7**  
**Hasil pengujian Kelayakan Model pada**  
**Analisis Faktor Konfirmatori terhadap Variabel Endogen**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	36,415	22,343	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,559	Baik
<i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,958	Baik
<i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,921	Baik
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	1,007	Baik
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	1,000	Baik
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	0,931	Baik
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : Data yang diolah ,2005

**Tabel 4.8**  
**Regression Weights pada Analisis Faktor Konfirmatori**  
**Variabel Endogen**

			Estimate	Std.Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x11	<-	Kemampuan Tg Penjual	0.845	0.71	0.12	7.02	0.000	par-1
x12	<-	Kemampuan Tg Penjual	1	0.77				
x10	<-	Kemampuan Tg Penjual	1.105	0.83	0.133	8.337	0.000	par-2
x14	<-	Kinerja Tg Penjual	0.728	0.69	0.103	7.087	0.000	par-3
x15	<-	Kinerja Tg Penjual	0.795	0.64	0.125	6.368	0.000	par-4
x13	<-	Kinerja Tg Penjual	1	0.82				
x9	<-	Orientasi Pembelajaran	1	0.75				
x7	<-	Orientasi Pembelajaran	0.771	0.69	0.122	6.315	0.000	par-8
x8	<-	Orientasi Pembelajaran	1.049	0.77	0.157	6.663	0.000	par-9

Sumber : Data yang diolah, 2005

Hasil pengujian kelayakan model pada analisis faktor konfirmatori terhadap variabel endogen menunjukkan adanya kelayakan pada model tersebut. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.7 dimana angka-angka *goodness of fit index* yang terdapat pada kolom hasil olah data memenuhi syarat yang ditampilkan dalam *cut of value*. Dengan demikian berarti konstruk-konstruk yang digunakan dalam hal ini konstruk yang memuat kemampuan tenaga penjualan, orientasi pembelajaran dan kinerja tenaga penjualan untuk membentuk sebuah model penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai 0,559 yang berada diatas batas signifikansinya yaitu diatas 0,05. Angka ini menunjukkan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu hipotesa nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-konstruk pada model dapat diterima.

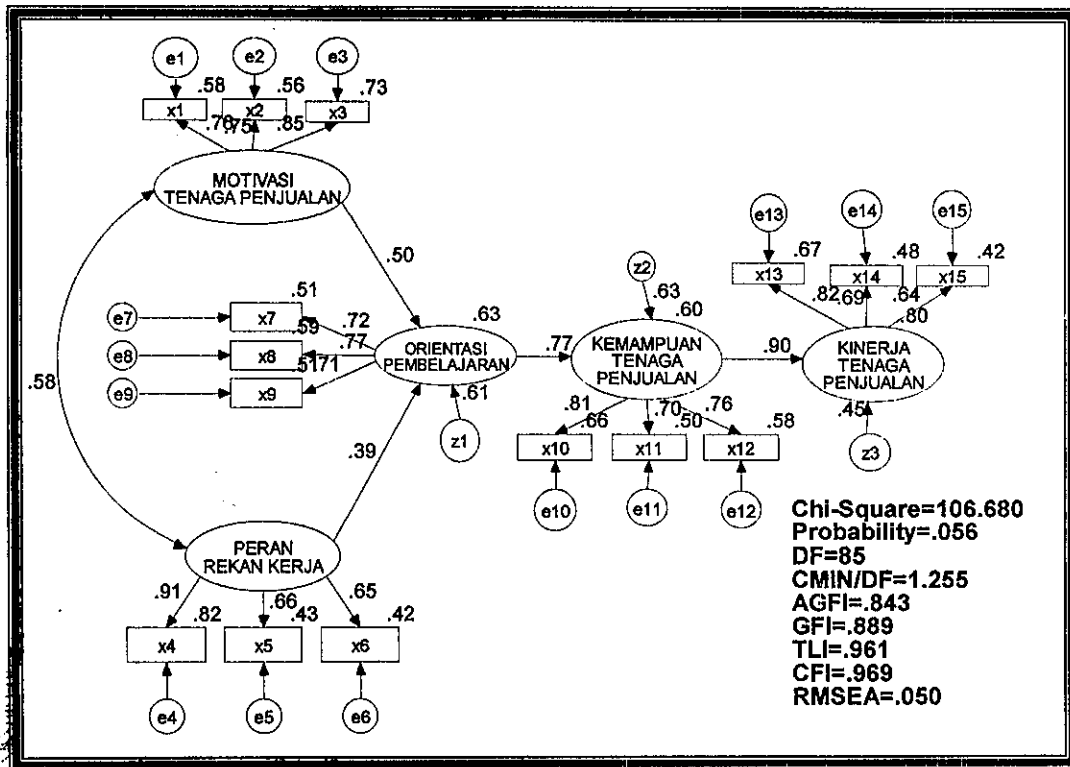
Tabel 4.8 memuat hasil pengolahan yang menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pengukur masing-masing variabel laten memberikan hasil

yang baik yaitu nilai *critical ratio* (CR-yang identik dengan nilai t-hitung) diatas 2,00 dengan memberikan probabilitas (P) yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk pada hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### **4.3.3 Analisis *Structural Equation Modeling***

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *structural equation modeling* (SEM) dengan model penuh (full model). Dalam analisis ini dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model secara penuh dan uji statistik. Hasil pengolahan data dan analisis hasil model penuh SEM akan ditampilkan pada Gambar 4.4 berikut ini:

**Gambar 4.4**  
**Uji Model Penuh Structural Equation Modelling**



Sumber : Data yang diolah, 2005

Keterangan :

- X1 : Keinginan untuk maju
- X2 : Ekspektasi
- X3 : Besarnya reward
- X4 : Keterbukaan antar rekan kerja
- X5 : Kompetisi dalam pekerjaan
- X6 : Saling memberikan masukan
- X7 : Selalu meningkatkan keahlian
- X8 : Belajar dari pengalaman
- X9 : Selalu mempelajari hal baru
- X10 : Ketrampilan dalam melakukan presentasi penjualan
- X11 : Mampu menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan pelanggannya
- X12 : Pengetahuan yang dimiliki
- X13 : Peningkatan jumlah pelanggan
- X14 : Mampu melampaui target penjualan
- X15 : Peningkatan volume penjualan

**Tabel 4.9**  
**Evaluasi Kelayakan Model Penuh**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
<i>Chi-Square</i>	107.521	106.680	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,056	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,889	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,843	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0.961	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.969	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.255	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,050	Baik

Sumber : Data yang diolah, 2005

Dalam analisis SEM dilakukan uji kesesuaian atau kelayakan model dan dari uji ini akan diperoleh indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sample. Hasil uji kesesuaian dalam penelitian untuk model yang sedang dikembangkan ini diperoleh tingkat signifikansi untuk uji perbedaan adalah *chi-square* sebesar 106.680 dengan nilai probabilitas sebesar 0,056 yang berada diatas signifikansi 0,05. Angka ini menunjukkan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarians sample dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu hipotesa nol diterima. Hal ini memberikan alasan kuat dimana konstruk-konstruk pada model dapat diterima. Indeks kesesuaian model yang lainnya seperti nilai TLI 0,961 dan nilai CFI 0,969 yang lebih besar dari 0,95, nilai CMIN/DF 1,255 yang lebih kecil dari 2,00 dan nilai RMSEA 0,050 yang lebih kecil dari 0,08, walaupun nilai AGFI dan GFI masih berada dibawah 0,90 yaitu sebesar 0,843 dan 0,889 dapat diterima secara marginal. Indeks-indeks kesesuaian model ini

memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat membuat model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat diterima.

Hubungan antar variabel menjadi dasar dalam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Untuk itu diperlukan uji statistik yang dapat dirujuk melalui *regression weight* pada model penuh yang bertujuan menguji hipotesis mengenai kausalitas yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Uji statistik dilakukan dengan mengamati tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* (CR) yang identik dengan uji t dalam regresi dan nilai probabilitas (P). Hubungan yang signifikan ditandai dengan nilai CR lebih besar dari 2.00 dan nilai P lebih kecil dari 0,05. Hasil pengolahan data Tabel 4.10 menunjukkan nilai CR lebih dari 2.00 dan P dibawah 0.05. Hal ini menunjukkan hubungan kausalitas yang signifikan untuk masing-masing hubungan variabel.

**Tabel 4.10**  
**Regression Weight pada Full Structural Equation Model**

			Loading	S.E.	C.R.	P	Label
OP	<--	MTP	0.50	0.122	3.740	0.000	par-6
OP	<--	PRK	0.39	0.133	3.029	0.002	par-7
OP	<--	z1	0.61	0.086	6.030	0.000	par-16
KMTP	<--	OP	0.77	0.146	5.840	0.000	par-10
KMTP	<--	z2	0.63	0.089	6.681	0.000	par-15
KTP	<--	KTMP	0.90	0.126	7.124	0.000	par-14
KTP	<--	z3	0.45	0.112	3.778	0.000	par-17
x2	<--	MTP	0.75	0.153	7.257	0.000	par-1
x6	<--	PRK	0.65				
x5	<--	PRK	0.66	0.176	5.567	0.000	par-2
x4	<--	PRK	0.91	0.232	6.270	0.000	par-3
x9	<--	OP	0.71				
x7	<--	OP	0.72	0.128	6.533	0.000	par-5
x11	<--	KTP	0.71	0.122	6.990	0.000	par-8
x3	<--	MTP	0.85	0.148	8.221	0.000	par-9
x1	<--	MTP	0.76				
x12	<--	KMTP	0.76				
x10	<--	KMTP	0.81	0.133	8.288	0.000	Par-11
x14	<--	KTP	0.69	0.104	7.070	0.000	Par-12
x15	<--	KTP	0.64	0.126	6.368	0.000	Par-13
x13	<--	KMTP	0.82				
x8	<--	OP	0.77	0.158	6.936	0.000	Par-18

Sumber : Data yang diolah, 2005

#### 4.3.4 Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standard error*, *variance error* dan korelasi antara koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang menunjukkan tidak adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi dikarenakan oleh beberapa kondisi sebagai berikut:

- a. Adanya standar error dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka aneh seperti nilai *variance error* yang negatif.
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni di atas 0,90.

Problem indentifikasi seperti diatas relative tidak ditemukan dalam penelitian ini.

#### **4.3.5 Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM**

Dalam proses permodelan SEM dituntut untuk terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut ini disajikan beberapa bahasan mengenai asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan AMOS 4.01.

##### **4.3.5.1 Evaluasi Normalitas dalam Data**

Tingkat normalitas data dalam penelitian harus diujikan. Dan ini merupakan persyaratan dari operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai skewness yang digunakan. Asumsi normalitas akan ditolak apabila nilai z lebih besar dari nilai kritis  $\pm 1,96$  pada tingkat signifikansi 5 %. Uji normalitas dalam penlitian ini ditunjukkan dengan hasil pengolahan berupa output yang dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini :

**Tabel 4.11**  
**Uji Normalitas Data**

	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	C.R.
x15	4	9	-0.497	-2.08	-0.001	-0.003
x14	5	9	0.236	0.989	-0.46	-0.961
x13	4	9	-0.145	-0.607	-0.068	-0.143
x10	4	10	0.056	0.234	-0.486	-1.016
x11	4	10	0.067	0.28	-0.066	-0.137
x12	4	10	0.069	0.288	-0.631	-1.321
x7	4	9	-0.167	-0.699	0.371	0.776
x8	4	9	-0.046	-0.191	-0.824	-1.724
x9	4	10	0.036	0.153	-0.054	-0.113
x4	4	10	-0.072	-0.302	-0.384	-0.802
x5	4	10	0.029	0.121	-0.18	-0.378
x6	4	10	-0.002	-0.01	-0.49	-1.024
x3	4	10	-0.002	-0.008	-0.645	-1.35
x2	4	10	-0.038	-0.159	-0.495	-1.035
x1	4	9	-0.314	-1.315	-0.08	-0.168
Multivariate					3.144	0.713

Sumber : Data yang diolah, 2005

Dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 1 %, maka melalui pengamatan angka-angka pada kolom C.R yang ditunjukkan pada tabel diatas dapat disimpulkan tidak ada angka yang lebih besar daripada  $\pm 2.58$ . dan kisaran angka-angka pada kolom *skewness* tidak ada yang melebihi  $\pm 1.96$  pada tingkat signifikansi 5 %. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

#### 4.3.5.2 Evaluasi Outliers Univariate

Pengujian tentang ada atau tidaknya *outliers univariate* dilakukan dengan menganalisis z dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai z yang lebih besar dari 3.00 maka berarti data ini termasuk kategori univariate. Hasil

pengolah data untuk mengetahui ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat pada Tabel 4.12 dibawah ini:

**Tabel 4.12**  
**Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	105	-2.35144	1.72284	-3.2231162E-15	1.0000000
Zscore(X2)	105	-2.00556	2.32151	7.695667E-16	1.0000000
Zscore(X3)	105	-2.16582	2.32256	3.851086E-16	1.0000000
Zscore(X4)	105	-2.03974	2.42219	1.314053E-15	1.0000000
Zscore(X5)	105	-2.29467	2.49223	1.072601E-15	1.0000000
Zscore(X6)	105	-2.12886	2.49591	-6.0194905E-16	1.0000000
Zscore(X7)	105	-2.81622	2.16195	-6.4705186E-16	1.0000000
Zscore(X8)	105	-2.30278	1.76779	-2.5604519E-15	1.0000000
Zscore(X9)	105	-2.28345	2.71160	1.423774E-15	1.0000000
Zscore(X10)	105	-2.21821	2.47130	2.636780E-16	1.0000000
Zscore(X11)	105	-2.76249	2.47959	-2.5543803E-16	1.0000000
Zscore(X12)	105	-2.57350	2.25181	-1.5092094E-16	1.0000000
Zscore(X13)	105	-2.48161	1.81821	-1.1050189E-15	1.0000000
Zscore(X14)	105	-1.80348	2.14163	-2.3262642E-15	1.0000000
Zscore(X15)	105	-2.50006	1.70677	6.748074E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	105				

Sumber : Data yang diolah, 2005

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai z setiap data X1 sampai dengan X15 pada kolom minimum dan maksimum tidak ada yang menunjukkan angka yang lebih dari 3,00. Hal ini berarti bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers univariate*.

#### 4.3.5.3 Evaluasi Outliers Multivariate

Ada atau tidaknya outliers univariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis distance*). Uji mahalanobis dapat dilakukan dengan perhitungan jarak Mahalanobis melalui program Amos 4.01. Dari pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa jarak mahalanobis minimum adalah 7.924 dan maksimum adalah 30.342 Berdasarkan nilai *chi-square* yaitu 30.578 dengan derajat bebas 15 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0.01, tidak ada angka-angka dalam jarak mahalanobis, baik minimum maupun maksimum yang melebihi *chi square* 30.578 dengan demikian data yang dipakai dalam penelitian ini bebas dari *outliers multivariate*.

#### 4.3.5.4 Evaluasi Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui deteminan matrik kovarian yang benar benar kecil atau mendekati nol. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai determinan matriks kovarian sampel sebagai berikut :

$$\text{Determinant of Sample Covariance Matrix} = 1.3992\text{e-}001$$

Dengan melihat nilai determinan matriks kovarian sample yang jauh dari nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang dipakai dalam penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

#### 4.3.5.5 Uji Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa baik tingkat kelayakan (*goodness of fit*) dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam operasi SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model telah disajikan dalam Tabel 4.7.

Dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, 6 kriteria (*Chi square*, Probability, TLI, CFI, CMIN/DF, dan RMSEA) diprediksikan baik, sedangkan AGFI dan GFI diterima secara marginal. Hasil tersebut masih dianggap wajar bila secara umum, kemudian disimpulkan bahwa model penelitian yang sedang dikembangkan ini memiliki tingkat kelayakan (*goodness of fit*) yang relative baik.

#### 4.3.6 Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk melihat apakah model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dikatakan baik, maka nilai *standardized residual covariance* yang kecil harus dipenuhi. Batas nilai *standardize residual covariance* yang disyaratkan untuk dipenuhi adalah  $\pm 2.58$ . Hasil pengolahan data untuk dianalisis dalam model penelitian yang sedang dikembangkan ini dapat dilihat dalam Tabel 4.13 di bawah ini. Tabel 4.13 terlihat bahwa angka-angka yang merujuk *nilai standardize residual covariance* berada dibawah  $\pm 2.58$  yang berarti *standardize residual covariance* bernilai kecil dan syarat inipun terpenuhi.

**Tabel 4.13**  
**Standardize Residual Covariance**

	x15	x14	x13	x10	x11	x12	x7	x8	x9	x4	x5	x6	x3	x2	x1
x15	0.0	-0.3	-0.1	-0.3	0.7	0.0	0.8	1.0	-0.3	0.4	-0.2	1.5	1.4	1.0	1.1
x14	-0.3	0.0	0.2	-0.1	-0.4	0.1	-0.1	0.3	0.2	-0.6	-0.9	0.4	1.1	0.4	2.0
x13	-0.1	0.2	0.0	-0.2	0.3	-0.6	-0.3	0.5	1.0	0.7	-0.9	0.4	0.1	-0.1	0.7
x10	-0.3	-0.1	-0.2	0.0	0.1	0.3	-0.7	0.0	0.1	0.1	0.2	1.5	-0.2	-0.4	-0.2
x11	0.7	-0.4	0.3	0.1	0.0	0.0	-0.6	-0.8	-0.2	0.6	-0.6	1.2	-1.3	-0.3	0.3
x12	0.0	0.1	-0.6	0.3	0.0	0.0	-0.5	-0.4	0.7	0.7	0.2	1.6	-0.7	-0.3	-0.6
x7	0.8	-0.1	-0.3	-0.7	-0.6	-0.5	0.0	0.0	0.2	-0.2	-0.6	0.4	0.5	1.0	0.5
x8	1.0	0.3	0.5	0.0	-0.8	-0.4	0.0	0.0	0.1	-0.4	0.9	0.3	0.0	0.0	0.3
x9	-0.3	0.2	1.0	0.1	-0.2	0.7	0.2	0.1	0.0	0.1	-1.3	-0.7	-0.7	-0.3	-0.5
x4	0.4	-0.6	0.7	0.1	0.6	0.7	-0.2	-0.4	0.1	0.0	0.1	0.0	-0.5	0.3	-0.2
x5	-0.2	-0.9	-0.9	0.2	-0.6	0.2	-0.6	0.9	-1.3	0.1	0.0	-0.5	0.1	0.0	0.7
x6	1.5	0.4	0.4	1.5	1.2	1.6	0.4	0.3	-0.7	0.0	-0.5	0.0	0.9	0.5	0.8
x3	1.4	1.1	0.1	-0.2	-1.3	-0.7	0.5	0.0	-0.7	-0.5	0.1	0.9	0.0	0.1	0.1
x2	1.0	0.4	-0.1	-0.4	-0.3	-0.3	1.0	0.0	-0.3	0.3	0.0	0.5	0.1	0.0	-0.2
x1	1.1	2.0	0.7	-0.2	0.3	-0.6	0.5	0.3	-0.5	-0.2	0.7	0.8	0.1	-0.2	0.0

Sumber : Data yang diolah, 2005.

#### 4.3.7 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengidentifikasi sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu, nilai *cut of value* dari reliabilitas konstruk adalah 0.70 dan nilai *cut of value* dari *variance extract* 0.50.

#### 4.3.7.1 Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std.Loading})^2}{(\sum \text{Std.Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\varepsilon_j$  adalah *Measurement Error* dari setiap indicator. *Measurement error* dapat diperoleh dari perhitungan :  $1 - (\text{Standard Loading})^2$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus tersaji dalam Tabel 4.14. Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indicator/dimensi untuk setiap variabel.

#### 4.3.7.2 *Variance Extract*

*Variance extract* merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk /variabel laten yang dikembangkan . Minimum nilai *variance extract* yang dapat diterima sebesar 0.50. Persamaan untuk mendapat *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu Tabel 4.14.

Dari Tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* berada diatas nilai batas yang telah disyaratkan dimana semua nilai reliabilitas konstruk berada diatas 0.70 dan semua nilai *variance extract* berada diatas 0.50. secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel relative* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Reliability dan Variance Extract**

	Loading	Loading <sup>2</sup>	Error	<i>e<sub>j</sub></i>	ΣLoading <sup>2</sup>	Reliability	Variance Extract
X1	0.76	0.584	0.58	0.42	5.60	0.83	0.62
X2	0.75	0.561	0.56	0.44			
X3	0.85	0.728	0.73	0.27			
	2.37	1.87	1.87	1.13			
X4	0.91	0.82	0.82	0.18	4.88	0.79	0.56
X5	0.66	0.43	0.43	0.57			
X6	0.65	0.416	0.42	0.58			
	2.21	1.67	1.67	1.33			
X7	0.72	0.512	0.51	0.49	4.84	0.78	0.54
X8	0.77	0.586	0.59	0.41			
X9	0.71	0.51	0.51	0.49			
	2.20	1.61	1.61	1.39			
X10	0.81	0.661	0.66	0.34	5.19	0.80	0.58
X11	0.71	0.497	0.50	0.50			
X12	0.76	0.579	0.58	0.42			
	2.28	1.74	1.74	1.26			
X13	0.82	0.67	0.67	0.33	4.63	0.76	0.52
X14	0.69	0.477	0.48	0.52			
X15	0.64	0.415	0.41	0.59			
	2.15	1.56	1.56	1.44			

Sumber : Data yang diolah, 2005

#### 4.3.8 Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Besar pengaruh langsung masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada Tabel 4.15, sedangkan pengaruh secara tidak langsung dan pengaruh total dapat dilihat secara berturut-turut dalam Tabel 4.16 dan Tabel 4.17.

**Tabel 4.15**  
**Pengaruh Langsung yang Distandarisasi**

	PRK	MTP	OP	KMTP	KTP
OP	<b>0.394</b>	<b>0.497</b>	0.000	0.000	0.000
KMTP	0.000	0.000	<b>0.773</b>	0.000	0.000
KTP	0.000	0.000	0.000	<b>0.895</b>	0.000
X15	0.000	0.000	0.000	0.000	0.644
X14	0.000	0.000	0.000	0.000	0.690
X13	0.000	0.000	0.000	0.000	0.818
X10	0.000	0.000	0.000	0.813	0.000
X11	0.000	0.000	0.000	0.705	0.000
X12	0.000	0.000	0.000	0.761	0.000
X7	0.000	0.000	0.716	0.000	0.000
X8	0.000	0.000	0.765	0.000	0.000
X9	0.000	0.000	0.714	0.000	0.000
X4	0.906	0.000	0.000	0.000	0.000
X5	0.656	0.000	0.000	0.000	0.000
X6	0.645	0.000	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.853	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.749	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.764	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data yang diolah, 2005

Dari Tabel 4.15 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari peran rekan kerja terhadap orientasi pembelajaran sebesar 0.394, pengaruh langsung dari motivasi tenaga penjualan terhadap orientasi pembelajaran sebesar 0.497. Selain itu terdapat juga pengaruh langsung orientasi pembelajaran terhadap kemampuan tenaga penjualan sebesar 0.773 dan pengaruh langsung kemampuan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 0.895.

Pada Tabel 4.15 juga dapat dilihat *loading factor* atau nilai lamda dari masing masing indikator dimana nilai-nilai tersebut menunjukkan pengaruh langsung dari masing masing indikator yang membentuk variabel-variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini.

**Tabel 4.16**  
**Pengaruh Tidak Langsung yang Distandariasasi**

	PRK	MTP	OP	KMTP	KTP
OP	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
KMTP	<b>0.304</b>	<b>0.384</b>	0.000	0.000	0.000
KTP	<b>0.273</b>	<b>0.344</b>	<b>0.692</b>	0.000	0.000
X15	0.176	0.222	0.446	0.577	0.000
X14	0.188	0.238	0.478	0.618	0.000
X13	0.223	0.282	0.567	0.733	0.000
X10	0.247	0.312	0.629	0.000	0.000
X11	0.215	0.271	0.545	0.000	0.000
X12	0.232	0.292	0.589	0.000	0.000
X7	0.282	0.356	0.000	0.000	0.000
X8	0.301	0.380	0.000	0.000	0.000
X9	0.281	0.355	0.000	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data yang diolah, 2005

Dari Tabel 4.16 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari peran rekan kerja terhadap kemampuan tenaga penjualan sebesar 0.304. Motivasi tenaga penjualan juga mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 0.384, peran rekan kerja dan motivasi tenaga penjualan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 0.273 dan 0.344 dan orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 0.692.

**Tabel 4.17**  
**Pengaruh Total yang Distandarisasi**

	PRK	MTP	OP	KMTP	KTP
OP	<b>0.394</b>	<b>0.497</b>	0.000	0.000	0.000
KMTP	<b>0.304</b>	<b>0.384</b>	0.000	0.000	0.000
KTP	<b>0.273</b>	<b>0.344</b>	<b>0.692</b>	<b>0.895</b>	0.000
X15	0.176	0.222	0.446	0.577	0.644
X14	0.188	0.238	0.478	0.618	0.690
X13	0.223	0.282	0.567	0.733	0.818
X10	0.247	0.312	0.629	0.813	0.000
X11	0.215	0.271	0.545	0.705	0.000
X12	0.232	0.292	0.589	0.761	0.000
X7	0.282	0.356	0.716	0.000	0.000
X8	0.301	0.380	0.765	0.000	0.000
X9	0.281	0.355	0.714	0.000	0.000
X4	0.906	0.000	0.000	0.000	0.000
X5	0.656	0.000	0.000	0.000	0.000
X6	0.645	0.000	0.000	0.000	0.000
X3	0.000	0.853	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.749	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.764	0.000	0.000	0.000

Sumber : Data yang diolah, 2005

Tabel 4.17 menunjukkan pengaruh total dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka-angka yang terdapat dalam tabel di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Pengaruh total dari peran rekan kerja dan motivasi tenaga penjualan terhadap orientasi pembelajaran sama dengan nilai dari pengaruh langsung (Tabel 4.15). Hal ini berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi peran rekan kerja dan motivasi tenaga penjualan. Pengaruh total orientasi pembelajaran terhadap kemampuan tenaga penjualan dan kemampuan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan

mempunyai nilai sama dengan pengaruh langsung pada Tabel 4.15 yang berarti tidak ada hubungan lain yang dapat mempengaruhi variabel-variabel tersebut.

#### 4.4 Kesimpulan Pembuktian Hipotesis

No	Hipotesis	Pembuktian
1	H1 : Semakin tinggi motivasi tenaga penjualan maka semakin tinggi pula orientasi pembelajaran	Diterima
2	H2 : Semakin baik peran rekan kerja diantara tenaga penjualan maka semakin baik orientasi pembelajaran	Diterima
3	H3 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran maka semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan	Diterima
4	H4 : Semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Diterima

## **BAB V**

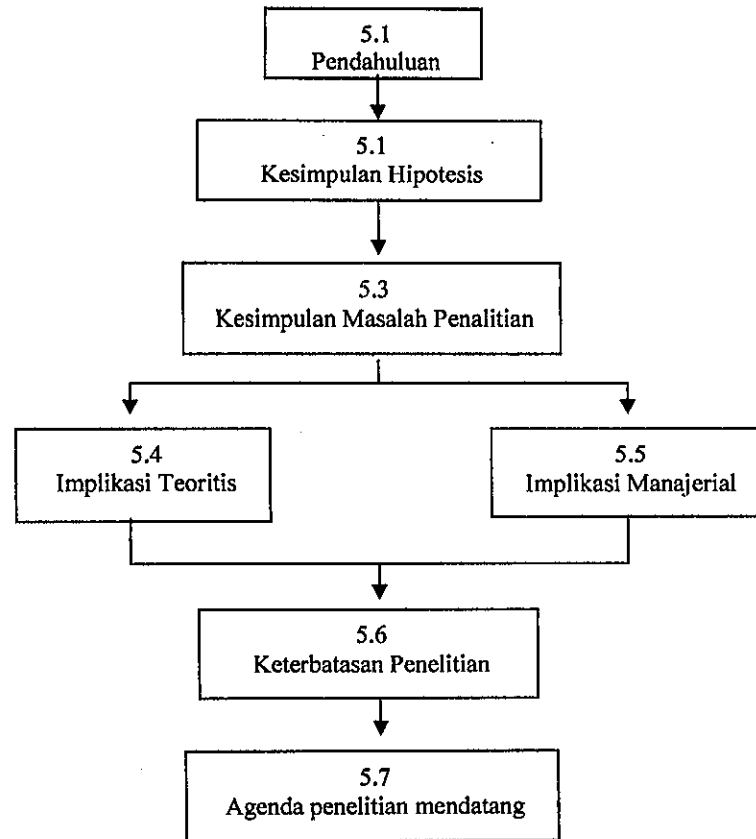
### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Pendahuluan**

Pada Bab I telah dijelaskan mengenai indikator-indikator yang terbangun oleh variabel motivasi tenaga penjualan dan peran rekan kerja untuk mengetahui bagaimana mekanisme orientasi pembelajaran dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap beberapa konsep tersebut. Permasalahan yang dikembangkan adalah adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan penelitian terdahulu tentang mekanisme orientasi pembelajaran dengan peningkatan kinerja tenaga penjualan.

Bab V ini merupakan bagian penutup dari penelitian ini. Pada bab ini akan berisikan kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi kebijakan dalam tinjauan teoritik dan manajerial. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang juga disajikan dalam bab ini sebagai elemen kesempurnaan penyajian hasil penelitian. Garis besar bab ini dapat dilihat dalam Gambar 5.1 sebagai berikut :

**Gambar 5.1**  
**Garis Besar Bab V**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

## **5.2 Kesimpulan Hipotesis**

Seperti yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya terdapat empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Isi pokok dari kesimpulan pada setiap hipotesis merupakan hasil analisis yang berpijak pada telaah pustaka secara komprehensif dan temuan uji fakta secara kuantitatif. Pada sub-sub kesimpulan ini akan dijelaskan secara lengkap mengenai hipotesis penelitian, temuan secara statistik melalui uji lapangan dan kesesuaian atau ketidakesesuaian dengan hasil-

hasil penelitian sebelumnya. Penjelasan mengenai kesimpulan hipotesis akan dideskripsikan secara lengkap dalam sub-sub bab di bawah ini :

### **5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1**

***H1 = Semakin tinggi motivasi tenaga penjualan, maka semakin tinggi pula orientasi pembelajaran.***

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan bahwa motivasi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Sujana *et. al.* (1994) yang telah menemukan fakta bahwa orientasi pembelajaran yang dimiliki oleh tenaga penjualan disebabkan karena dorongan untuk mendapatkan balasan atau penghargaan dari pimpinannya maupun rekan kerjanya. Hasil penelitian ini juga menunjukkan hasil yang selaras dengan temuan Johnston dan Kim (1994) yang menyatakan bahwa kegagalan yang dialami oleh tenaga penjualan dapat diatasi dengan meningkatkan motivasi melalui proses pembelajaran.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran. Motivasi tenaga penjualan dilaksanakan melalui keinginan untuk maju, ekspektasi dan besarnya *reward*.

### **5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2**

***H2 = Semakin baik peran rekan kerja di antara tenaga penjualan, maka semakin baik orientasi pembelajaran.***

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif antara peran rekan kerja terhadap orientasi pembelajaran. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Sujana *et. al.* (1994) yang menyatakan bahwa orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk memperbaiki diri guna memperoleh penghargaan dari rekan kerja ataupun supervisor.

Hasil ini juga selaras dengan hasil penelitian Ramaswami (1996) yang menjelaskan bahwa setiap tenaga penjualan memiliki kesempatan untuk mengamati rekannya dan memperoleh umpan balik atas pekerjaan mereka sebagai suatu informasi penting. Penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1987) menyatakan bahwa seorang tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari rekan kerjanya.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa peran rekan kerja berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran melalui adanya keterbukaan antara rekan kerja, kompetisi dalam pekerjaan dan saling memberi masukan.

### **5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3**

***H3 = Semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka semakin tinggi kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan.***

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif antara orientasi pembelajaran terhadap kemampuan tenaga penjualan. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Challagalla dan Shervani (1996), teori evolusi kognitif beranggapan bahwa mempertinggi

kemampuan melalui pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan perhatian pada tugas. Semakin tinggi motivasi intrinsik tenaga penjualan, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan tenaga penjualan pada prosedur penjualan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Ames dan Archer (1988) dalam Sujan *et. al.* (1994) yang menyatakan bahwa orientasi pembelajaran, tenaga penjualan menikmati proses bagaimana dirinya dapat melakukan secara lebih efektif, sehingga tenaga penjualan dapat mengembangkan kemampuannya melalui perencanaan, peningkatan pengetahuan serta keterampilan

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjualan melalui peningkatan keahlian, belajar dari pengalaman dan selalu mempelajari hal baru.

#### **5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4**

***H4 = Semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.***

Pengujian hipotesis yang dilakukan telah membuktikan adanya pengaruh positif kemampuan tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Sujan *et. al.* (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat memotivasi tenaga penjualan untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuan dalam melakukan penjualan. Selain itu, orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk selalu

“bekerja keras” untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh penghargaan dari pimpinannya dan juga dari teman-temannya.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan Weilbaker (1990) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh seorang tenaga penjual akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kemampuan jualnya, dimana kemampuan jual seorang tenaga penjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Secara khusus penelitian Baldauf *et. al.* (2001) juga mendapatkan fakta yang selaras dengan hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa kemampuan menjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kemampuan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan dengan adanya ketrampilan dalam melakukan presentasi penjualan, mampu menjaga hubungan baik antara perusahaan dan pelanggannya dan pengetahuan yang dimiliki.

### **5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan penelitian terdahulu tentang orientasi pembelajaran. Hasil penelitian Kohli *et. al.* (1998) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran tidak mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan, sedangkan hasil penelitian Sujan *et. al.* (1994) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan hal tersebut maka

dikembangkan masalah penelitian yaitu, bagaimana mekanisme orientasi pembelajaran dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hal ini didukung oleh bukti empirik disajikan dalam output AMOS yang dapat dilihat pada lampiran. Selain itu, dari hasil penelitian ini dapat dijawab beberapa pertanyaan penelitian seperti yang telah diajukan dalam Bab I, yaitu besarnya *reward* dapat memacu motivasi tenaga penjualan, kompetisi dalam pekerjaan dapat menentukan peran rekan kerja dan belajar dari pengalaman dapat meningkatkan orientasi pembelajaran. Hal ini ditunjukkan dari angka-angka dari masing-masing indikator yang memiliki pengaruh positif terhadap variabel penelitian. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menganalisis pengembangan profesionalisme tenaga penjualan, sehingga kinerja tenaga penjualan dapat ditingkatkan.

#### **5.4 Implikasi Teoritis**

Literatur literatur yang menjelaskan tentang pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kemampuan tenaga penjualan dan dampaknya terhadap kinerja tenaga penjualan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausal antara variabel tersebut mempunyai implikasi teoritis sebagai berikut :

1. Motivasi tenaga penjualan mempengaruhi secara positif oleh orientasi pembelajaran. Dengan demikian semakin tinggi motivasi tenaga penjualan maka semakin tinggi orientasi pembelajaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa motivasi tenaga penjualan mempengaruhi orientasi pembelajaran (Sujan *et. al.* 1994 ; Johnston dan Kim,1994).
2. Peran rekan kerja mempengaruhi secara positif terhadap orientasi pembelajaran Dengan demikian semakin tinggi peran rekan kerja maka semakin tinggi orientasi pembelajaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh peran rekan kerja (Anderson dan Oliver, 1987 ; Sujan *et. al.*, 1994 ; Ramaswami, 1996).
3. Kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh orientasi pembelajaran. Dengan demikian semakin tinggi orientasi pembelajaran maka semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan *et. al.*,1994 ; Challagalla dan Shervani, 1996).
4. Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif terhadap kemampuan tenaga penjualan Dengan demikian semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan tenaga

penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (Weilbaker 1990 ; Sujan *et. al.*, 1994 ; Beldauf *et. al.*, 2000).

Berdasarkan uraian di atas, secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 5.1 sebagai berikut :

**Tabel 5.1**  
**Implikasi Teoritis**

Hasil Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
Penelitian yang dilakukan oleh Sujan <i>et. al.</i> (1994) ; Johnston dan Kim (1994) menyatakan bahwa motivasi tenaga penjualan mempengaruhi orientasi pembelajaran.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran.	Penelitian ini memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa motivasi tenaga penjualan mempengaruhi orientasi pembelajaran (Sujan <i>et. al.</i> 1994 ; Johnston dan Kim, 1994).
Penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver, (1987) ; Sujan <i>et. al.</i> , (1994) ; Ramaswami, (1996) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh peran rekan kerja.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa peran rekan kerja berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran.	Penelitian ini memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh peran rekan kerja (Anderson dan Oliver, 1987 ; Sujan <i>et. al.</i> , 1994 ; Ramaswami, 1996).
Penelitian yang dilakukan oleh Ames dan Archer, (1988) dalam Sujan <i>et. al.</i> (1994) ; Challagalla dan Shervani (1996) menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjualan.	Penelitian ini memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan <i>et. al.</i> , 1994 ; Challagalla dan Shervani, 1996).
Penelitian yang dilakukan oleh Weilbaker (1990) ; Sujan <i>et. al.</i> (1994) ; Beldauf <i>et. al.</i> (2000) yang menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.	Penelitian ini memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (Weilbaker 1990 ; Sujan <i>et. al.</i> , 1994 ; Beldauf <i>et. al.</i> , 2000).

## 5.5 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat dikembangkan sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* di Semarang. Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi orientasi pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Implikasi manajerial yang dapat disampaikan secara rinci yang berdasarkan hasil penelitian adalah :

1. Motivasi tenaga penjualan telah terbukti meningkatkan orientasi pembelajaran dengan memperhatikan pertama, besarnya *reward* karena mereka memfokuskan dirinya untuk bekerja sebaik mungkin agar mendapatkan balasan atau penghargaan dari pimpinan maupun temannya, kedua keinginan untuk maju melalui usaha yang lebih keras dan ekspektasi. Tenaga penjualan di PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* mendapat *reward* dari perusahaan berupa bonus dan penghargaan sesuai dengan masa kerjanya. Selain itu tenaga penjualan juga memperoleh berbagai fasilitas dari perusahaan berupa biaya pengobatan, transportasi, asuransi dan insentif. Hal ini membuat para tenaga penjualan lebih termotivasi dalam bekerja.
2. Peran rekan kerja sangat penting untuk meningkatkan orientasi pembelajaran. Hal yang perlu diperhatikan dalam peran rekan kerja, adanya keterbukaan antara rekan kerja, kompetisi dalam pekerjaan dan saling memberi masukan. Berdasarkan pengamatan langsung di lapangan,

tenaga penjualan PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* selalu terbuka terhadap sesama rekan sekerjanya. Mereka banyak lebih suka mempelajari atau menanyakan hal-hal yang belum mereka mengerti kepada rekan sekerjanya, dibandingkan dengan bertanya langsung kepada atasannya. Tenaga penjualan tersebut selalu memberi masukan kepada rekan kerjanya dan kemudian menggunakan masukan tersebut untuk mengevaluasi diri masing-masing. Kompetisi yang terjadi adalah kompetisi secara sehat, sehingga mereka selalu terpacu untuk memperbaiki kemampuannya dengan lebih banyak belajar. Berdasarkan hal tersebut supervisor harus senantiasa berperan sebagai motor penggerak dalam rangka menciptakan suasana kerja yang kondusif dan *team work* yang solid.

3. Orientasi pembelajaran yang harus diperhatikan adalah pertama, belajar dari pengalaman dengan tidak putus asa jika mengalami kegagalan, peningkatan keahlian yaitu selalu meningkatkan kemampuan dan ketrampilan secara terus menerus, dan selalu mempelajari hal baru untuk menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi. Salah satu bentuk usaha yang dilakukan tenaga penjualan PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* untuk meningkatkan keahliannya adalah mengikuti *training* yang diadakan oleh perusahaan setiap tiga bulan sekali. Materi yang diberikan dalam *training* tersebut tidak hanya mengenai bidang *marketing* tetapi juga

bidang lainnya, sehingga pengetahuan tenaga penjualan tidak hanya terbatas pada bidang penjualan saja.

4. Perusahaan harus meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan dapat dilakukan dengan meningkatkan ketrampilan dalam melakukan presentasi penjualan kepada pembeli sehingga terjadi transaksi penjualan, pengetahuan yang dimiliki sehingga mereka termotivasi untuk mencari evaluasi yang sesuai dengan ketrampilan yang dimiliki dan mampu menjaga hubungan baik antara perusahaan dan pelanggannya. *Learning and Development (L&D)* adalah suatu wadah pembelajaran yang dimiliki PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan melalui pelatihan yang diadakan setiap tiga bulan sekali. Hasilnya cukup efektif, tetapi akan lebih baik lagi apabila frekuensi pelatihan tersebut ditambah waktunya menjadi satu bulan sekali.
5. Kinerja tenaga penjualan merupakan kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan peningkatan jumlah pelanggan, kemampuan tenaga penjualan dalam melampaui target dan peningkatan volume penjualan. Rata-rata setiap tenaga penjualan PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* mampu mencapai target per bulan yang ditetapkan oleh atasannya. Target penjualan setiap tenaga penjualan tidaklah sama yaitu antara 2000 %s sampai dengan 3800 %s setiap bulan. Peningkatan volume penjualan per bulan yang berhasil dicapai oleh setiap tenaga penjualan yaitu 2%-10%. PT. *Coca Cola Bottling Indonesia*

*Central Java* harus memberikan insentif serta penghargaan kepada tenaga penjualan yang berhasil mencapai target penjualan.

Berdasarkan uraian di atas, secara ringkas implikasi manajerial dari penelitian ini disajikan pada Tabel 5.2 sebagai berikut :

**Tabel 5.2**  
**Implikasi Manajerial**

<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Implikasi Manajerial</b>
Motivasi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran.	PT. <i>Coca Cola Bottling Indonesia Central Java</i> harus lebih memperhatikan <i>reward</i> yang diberikan kepada tenaga penjualan agar mereka lebih termotivasi untuk bekerja dan meningkatkan kemampuan diri.
Peran rekan kerja berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran.	PT. <i>Coca Cola Bottling Indonesia Central Java</i> harus selalu berupaya menciptakan suasana kerja yang kondusif dan team work yang solid.
Orientasi Pembelajaran berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjualan.	PT. <i>Coca Cola Bottling Indonesia Central Java</i> harus menambah frekuensi <i>training</i> yang semula 3 bulan sekali menjadi satu bulan sekali, serta memperluas materi <i>training</i> , tidak hanya mengenai bidang penjualan saja.
Kemampuan tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.	PT. <i>Coca Cola Bottling Indonesia Central Java</i> harus memberikan insentif serta penghargaan kepada tenaga penjualan yang berhasil mencapai target penjualan.

## 5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mencoba mengembangkan mekanisme orientasi pembelajaran yang dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan pada PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* di Semarang. Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah hanya berfokus pada variabel orientasi pembelajaran dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan, sedangkan dalam

penelitian Sujan *et. al.* (1994) selain variabel orientasi pembelajaran juga menggunakan variabel orientasi kinerja untuk mengukur kerja cerdas, kerja keras dan kinerja tenaga penjualan. Penelitian Kohli *et. al.* (1998) juga menggunakan variabel orientasi kinerja selain variabel orientasi pembelajaran untuk mengukur kinerja tenaga penjualan. Selain itu dalam penelitian ini hanya menggunakan populasi tenaga penjualan, tidak seperti penelitian Sujan *et. al.* (1994) dan Kohli *et. al.* (1998) yang menggunakan dua populasi yaitu, tenaga penjualan dan *supervisor*. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitian hanya berlaku pada tenaga penjualan PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* saja.

#### **5.7 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian ini masih dimungkinkan untuk dikembangkan dalam menguji ulang model penelitian dengan menambah variabel baru seperti kerja cerdas (*working smart*) dan kerja keras (*working hard*) dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dan dengan jumlah sampel yang lebih banyak. Dengan demikian bisa diperoleh perbandingan pelaksanaan manajemen kualitas diperbagai industri atau bidang yang nantinya bisa diketahui sejauh mana suatu industri, misalnya industri perbankan atau usaha kecil menengah dalam melaksanakan orientasi pembelajaran dan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L Oliver, (1987), "Prespectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems". **Journal of Marketing**, (Oktober), Vol. 51, p. 76-88.
- Arikunto, Suharsimi, (1996), **Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Baldauf, arthur, Cravens, David W and Nigel F Piercy, (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 21, No. 2, (Spring), p. 109-122.
- Boorum, Michael L, Jerry R Goolsby, and Rosemary P. Ramsey, (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Perfomance" **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol 26, No 1, p. 16-26.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson, (1994), "The Effect of Effort on Salaes Performance and Job Satisfaction", **Journal of Marketing**, (April), Vol. 58, p. 70-80.
- Castleberry, Stephen B., (1990), "The Importance of Various Motivation Factor to College Students Interested in Sales Positions", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (Spring), Vol. 10, p. 67-72.
- Challagalla, Gautum N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimention and Type of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, (Jan), Vol. 60, p. 89-105.
- Cravens, Dvid W., Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. Young, (1993), "Behavior-Based and out come-Based Sales Force Control Systems", **Journal of Marketing**, (October), Vol. 57, p. 47-59.
- Dwyer Sean, John Hill and Warren Martin, (2000), "An Empirical Investigation of Critical Success Factor in the Personal Selling Process for Homogenous Goods", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (Summer), Vol. 20, No. 3, p. 151-159.
- Erffmeyer, Robert C.,and Dale A. Johnson, (2001), "An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices : Expectation and Realities" **Journal of**

**Personal Selling and Sales Management**, (Spring), Vol. 21, No. 2, p. 167-175.

Ferdinand, Augusty, (2002), **Structural Equation Model Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Jld. 2, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.

Gentry, James W., John C. Mowen and Lori Tasaki, (1991), "Salesperson Evaluation : A Systematic Structure for Reducing Judgemental Biases", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (Spring), Vol. 11, No. 2, p. 27-38.

Ghozali, Imam, (2004), **Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS Ver. 5.0**, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.

Hadi, Sutrisno, (1993), **Methodology Research**, Jld 1, Penerbit ANDI Offset, Yogyakarta.

Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, (1991), "Supervisory Feedback : Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing Research**, (May), Vol. 28, p. 190-201.

Jahnston, Wesly J., and Keysuk Kim, (1994), "Performance Attribution and Expectancy Linkages in Personal Selling", **Journal of Marketing**, (October), Vol. 58, p. 82-94.

Jolson, Marvin A. and Lucette B. Comer, (1997), "The Used of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of Salesperson's Behavior", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (Spring), Vol. 17, No. 1, p. 29-43.

Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jawoski, (1994), "the Influence of Coworker Feedback and Salespeople", **Journal of Marketing**, (October), Vol. 58, p. 82-94.

Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani, and Gautam N. Challagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople ; The Role of Supervisor", **Journal of Marketing**, (May), Vol. 35, p. 263-274.

Murthi, B. P. S., Kannan Srinivasan, and Gurusurthy Kalyanaram, (1996), "Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skill in Determining First-Mover Market Share Advantages", **Journal of Marketing Research**, (August), Vol. 33, p. 329-336.

Neal Jr, J. E., (2004), **Panduan Evaluasi Kinerja Karyawan**, Prestasi Pustaka Publisers, Jakarta.

- Ramaswami, Sindar N., (1996), "Marketing Control and Dyfunctional Employee Behaviors : A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates", **Journal of Marketing**, (April), Vol. 60, p. 105-120.
- Rentz, O. Joseph, C. David Shepherd, A. Tashchian, P. A. Dabholkar, and R. T. Ladd, (2002), " A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (Winter), Vol. 22, p. 13-21.
- Rich, Gregory A., (1997), "The Sales Manager as a Role Model : Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No. 4, p. 319-328.
- Skinner, J. Steven, (2000), "Peak Performance in The Salesforce", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (Winter), Vol. 20, No. 1, p.37-42.
- Smith, Kirk, Eli Jones, and Edward Blair, (2000), "Managing Salesperson Motivation in Territory Realignment", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 20, No. 4, p. 215-226.
- Spence, Mark T., and M. Brucks, (1997), "The Moderating Effect of Problem Characteristic on Expert's and Novice's Judgements", **Journal of Marketing Research**, (May), Vol. 34, p. 233-247.
- Spiro, Rosann L., and Barton A. Weitz, (1990), "Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", **Journal of Marketing Research**, Vol. 27, p. 61-69.
- Sugiyono, (1999), **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Sujan, Haris, Barton A. Weitz, and Nirmalaya Kumar, (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", **Journal of Marketing**, (July), Vol. 58, p. 39-52.
- Szymanski, David M., (1988), "Determinants of Selling Effectiveness : The Importance of Declarative Knowledge to the Personal selling Concept", **Journal of Marketing**, (January), Vol. 52, p. 64-77.
- Tansu, A. B., (1999), "Bechmark of Successful Sales Force Performance" **Canadian Journal of Administrative Science**, p. 95-104.
- Weilbaker, Dan C., (1990), "The Identification of Selling Needed for Missionary Type Sales", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, (Summer), Vol. 10, p. 45-58.

**Umar, Husein, (1999), Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis,  
Rajawali Press, Jakarta.**