

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL  
MELALUI KERJA CERDAS DAN KEMAMPUAN  
MENJUAL TENAGA PENJUAL SEBAGAI  
INTERVENING VARIABEL  
(Studi Kasus Pada Tenaga Penjual PT. Indo Sunmotor Gemilang  
Semarang)**



**TESIS**

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

**Oleh :  
Astuty Wulandari, S.E  
NIM C4A005015**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2006**



### *Sertifikasi*

Saya, *Astuty Wulandari, S.E*, 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 manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Astuty Wulandari, S.E

30 November 2006

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL  
MELALUI KERJA CERDAS DAN KEMAMPUAN  
MENJUAL TENAGA PENJUAL SEBAGAI  
INTERVENING VARIABEL  
(Studi Kasus Pada Tenaga Penjual PT. Indo Sunmotor Gemilang  
Semarang)**

Yang disusun oleh Astuty Wulandari, S.E, NIM C4A005015  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 30 November 2006  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

Drs. Harry Susanto, MMR

Semarang, 30 November 2006  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

## **ABSTRACT**

*Salesperson often considered as one important part of sales management in supporting company success and also have linking relations between company and consumer. Beside conduct offering company products, sales person have ability in following change in market preference. High performance of sales person very needed by company to be successfulness can reach. Learning Orientation represent one of factor influence to make high salesperson performance, because with existence of learning orientation can make sales person working smart, and having selling ability, so that performance of salesperson will mount.*

*The Research aims to analyze factor learning orientation influence salesperson performance through working smart, and selling ability had by salesperson Based on the case, a theoretical model and 4 hypotheses are accomplished to be tested using Structural Equation Model (SEM). The sample of this research is 118 sales person in PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang.*

*From the result of this analysis, Structural Equation Model has fulfilled criteria of Goodness Fit Index;  $X^2$  (chi square) 60.728; probability 0.142; RMSEA 0.043; GFI 0.920 AGFI 0.876; TLI 0.975; CFI 0.981.*

*The result shows that learning orientation have a positive indirectly effect to salesperson performance and have direct effect to working smart, selling ability of salesperson have positive direct effect to salesperson performance*

*Keywords : Learning Orientation, Working Smart, Selling Ability, Salesperson Performance.*

## ABSTRAKSI

Tenaga penjual sering dipandang sebagai salah satu bagian terpenting dalam manajemen penjualan dalam menunjang keberhasilan perusahaan dan juga dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dan konsumen. Disamping melakukan penawaran, tenaga penjual harus memiliki kemampuan dalam mengikuti perubahan selera pasar. Kinerja tenaga penjual yang tinggi sangat diperlukan oleh perusahaan agar kesuksesan penjualan dapat tercapai. Orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual, karena dengan adanya orientasi pembelajaran dapat membuat seorang tenaga penjual mampu bekerja dengan cerdas, memiliki kemampuan menjual, sehingga kinerja tenaga penjual akan meningkat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjual melalui kerja cerdas, dan kemampuan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjual. Atas dasar ini diajukan model teoritis dan 4 hipotesis untuk diuji dengan metode SEM. Sampel penelitian ini adalah 118 tenaga penjual yang bekerja pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang.

Hasil analisis SEM memenuhi kriteria Goodness of Fit Index ;  $X^2$  (chi square) 60.728, probability 0.142 ( $\geq 0.05$ ), RMSEA 0.043 ( $\leq 0.08$ ), GFI 0.920 ( $\geq 0.90$ ), AGFI 0.876 ( $\geq 0.90$ ), TLI 0.975 ( $\geq 0.95$ ), CFI 0.981 ( $\geq 0.95$ ).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjual, dan kerja cerdas, kemampuan menjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

Kata Kunci : Orientasi Pembelajaran, Kerja Cerdas, Kemampuan Menjual, Kinerja Tenaga Penjual.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, karena rahmat, berkat, dan karuniaNya penulis mampu menyelesaikan tesis yang berjudul :

**“ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA PENJUAL MELALUI KERJA CERDAS DAN KEMAMPUAN MENJUAL TENAGA PENJUAL SEBAGAI INTERVENING VARIABEL”**

(Studi Kasus Pada Tenaga Penjual PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang.)

Tesis ini disusun memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, dan diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Pada penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof. Dr. Augusty Ferdinand, MBA selaku pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Harry Susanto, MMR selaku pembimbing anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
4. Segenap dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu pengetahuan, arahan belajar, dan diskusi yang mencerdaskan.
5. Segenap karyawan dan pengelola Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Kedua orang tua, atas cinta, kasih sayang, serta doa dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

7. Mas Agung, Dek Retno, Dek Nisha “gembrot”, atas doa dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini
8. Wahyu “ Schat”Wirendra, untuk marah-marahnya tapi itu support buat aku ndut! Ik Hauden Van U!
9. Teman-teman Magister Manajemen angkatan XXIV pagi, yang telah membantu memberikan saran, dan dukungan moril sehingga dapat terselesaikannya tesis ini.
10. Seluruh responden dari PT Indo Sunmotor Gemilang Semarang atas kesediannya dalam membantu menjawab kuesioner dari penelitian ini sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih mempunyai banyak kekurangan dan kesalahan, untuk itu penulis mengharapkan adanya saran yang membangun demi pengembangan ilmu pengetahuan. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat dan kita senantiasa mendapatkan Limpahan Kasih dan Anugrah dari Tuhan Yang Maha Esa.

Semarang, 26 November 2006

Astuty Wulandari, S.E

## DAFTAR ISI

Halaman judul .....	
Surat Pernyataan Keaslian Tesis .....	
Halaman Pengesahan .....	
Halaman Motto dan Persembahan .....	
Abstract.....	
Abstraksi.....	
Kata Pengantar .....	
Daftar Tabel .....	
Daftar Gambar .....	
Daftar Lampiran .....	
Daftar Rumus .....	
<b>BAB I : Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat .....	6
<b>BAB II : Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian .....</b>	<b>7</b>
2.1 Pustaka Rujukan .....	7
2.2 Telaah Pustaka .....	13
2.3 Hipotesis .....	29
2.4 Kerangka Pikir Teoritis .....	29
2.5 Definisi Operasional Variabel .....	31
<b>BAB III : Metode Penelitian .....</b>	<b>32</b>
3.1 Jenis dan Sumber Data .....	32



3.2 Populasi .....	33
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	34
3.4 Teknik Analisis Data .....	34
<b>BAB IV : Analisis Data dan Pembahasan .....</b>	<b>44</b>
4.1 Gambaran Umum .....	44
4.2 Analisis Kualitatif .....	47
4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model penelitian .....	60
4.4 Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	79
4.5 Kesimpulan Pengujian Hipotesis .....	83
<b>BAB V : Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan .....</b>	<b>85</b>
5.1 Ringkasan Penelitian.....	85
5.2 Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian .....	87
5.3 Kesimpulan dari Masalah Penelitian .....	90
5.4 Implikasi Teoritis .....	93
5.5 Implikasi Manajerial .....	95
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	98
5.7 Agenda Penelitian Mendatang .....	98

Daftar Referensi

Daftar Riwayat Hidup

Lampiran-lampiran

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Market Orientation and Peformance in Service Firm .....	7
Tabel 2.2	The Effect of Market Orientation on Product Innovation .....	8
Tabel 2.3	Mediating Influences on Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firm .....	10
Tabel 2.4	Menghubungkan Orientasi Pasar dan Kinerja Perusahaan: Bukti Awal pada Kerangka Kerja Kohli dan Jaworski .....	11
Tabel 2.5	Market Orientation : The Construct, Research Proposition, and Manajerial Implication .....	12
Tabel 2.6	Indikator Variabel Penelitian .....	31
Tabel 3.1	Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	42
Tabel 4.1	Hasil Perhitungan Raliabilitas dan Validitas Kuesioner .....	46
Tabel 4.2	Sample Covariance Estimates .....	62
Tabel 4.3	Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Construct Eksogen .....	64
Tabel 4.4	Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Construct Eksogen....	64
Tabel 4.5	Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory factor Analysis Endogen....	67
Tabel 4.6	Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen...	67
Tabel 4.7	Regression Weights Structural Equation Model .....	70
Tabel 4.8	Indeks Pengujian Kelayakan Sructural Equation Model .....	70
Tabel 4.9	Descriptive Statistic .....	73
Tabel 4.10	Assesment of Normality .....	74
Tabel 4.11	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Index .....	77
Tabel 4.12	Standardized Residual Covariance .....	78
Tabel 4.13	Estimasi Parameter Regression Weight .....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Teoritis.....	30
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian Model .....	37
Gambar 4.1 Orientasi Pasar dan Inovasi Produk .....	48
Gambar 4.2 Orientasi Teknologi dan Inovasi Produk .....	52
Gambar 4.3 Inovasi Produk dan Keunggulan Bersaing .....	57
Gambar 4.4 Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran .....	59
Gambar 4.5 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen .....	63
Gambar 4.6 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen .....	66
Gambar 4.7 Structural Equation Model .....	69
Gambar 5.1 Proses Meningkatkan Kinerja Pemasaran Melalui Orientasi Pasar .....	91
Gambar 5.2 Proses Meningkatkan Kinerja Pemasaran Melalui Orientasi Teknologi .....	92

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 .....	Kuesioner
Lampiran 2 .....	Data Mentah
Lampiran 3 .....	Output SEM
Lampiran 4.....	Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Tenaga penjual memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan pelanggan. Disamping menjalankan fungsi rutin menjual barang dan jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar (Irianto, 1999). Kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang berkaitan dengan tenaga penjual yang dimiliki akan mendukung keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan dan sasarannya (Rizaldi, 2002) Cravens et.al (1992) mengatakan bahwa kinerja tenaga penjual sangat berpengaruh pada kinerja organisasi penjualan. Oleh karena itu, yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan tenaga penjual, antara lain: metode yang digunakan untuk mengelola tenaga penjual dan peran dari manajer penjualan dalam pencapaian kinerja yang baik dari tenaga penjual (Cravens, et.al, 1992).

Keputusan dan aktivitas manajemen penjualan mempunyai pengaruh pada tersedianya kesempatan bagi tenaga penjual untuk memperoleh kinerja yang baik. Tenaga penjual mencapai kinerja yang tinggi karena mereka bekerja pada wilayah dengan potensi yang tinggi, menjual produk yang baik, adanya image perusahaan yang kuat, dan menerima supervisi yang baik (Cravens, et.al, 1992). Oleh karena itu,

manajemen penjualan harus menggunakan pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan maupun aktivitas yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang tinggi pada tenaga penjual.

Tenaga penjual merupakan pihak yang memiliki hubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian. Hanya saja untuk memiliki tenaga penjual yang berkualitas masih sedikit perhatian yang diberikan perusahaan dalam manajemen tenaga penjualan mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Menurut Colleti et al (1997), penjualan perusahaan pada dasarnya memiliki siklus hidup dimana pada suatu saat penjualan yang tidak lagi sesuai dengan kondisi pasar. Keadaan tersebut mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan strategi baru dalam manajemen penjualan perusahaan. Untuk itu diperlukan seseorang tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sujana et al (1994) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja penjualan yang efektif diperlukan tenaga penjual yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Kinerja tenaga penjual dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh tenaga penjual (Barker, 1999).

Dalam penelitian terdahulu mengenai orientasi pembelajaran Sujana, Weitz dan Nirmalya Kumar (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran tidak dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual secara langsung tanpa melewati variabel kerja cerdas. Jadi dapat dikatakan bahwa orientasi pembelajaran tidak berpengaruh secara

langsung dengan peningkatan kinerja tenaga penjual apabila tenaga penjual tersebut tidak memiliki kemauan untuk bekerja secara cerdas yang ditujukan untuk meningkatkan tenaga penjual yang bekerja cerdas (*working smart*). Disisi lain, dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan memiliki kemampuan menjual (*selling ability*) yang baik. Orientasi pembelajaran memiliki pengaruh terhadap pembentukan tenaga penjual yang lebih cerdas, memiliki kemampuan menjual yang tinggi dan mau kerja keras. (Sujan, 1994).

Orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan pekerjaannya. orientasi pembelajaran merupakan pokok dari kepentingan instrinsik dalam sebuah pekerjaan seperti menghadapi tantangan pekerjaan (Sujan et al, 1994). Tenaga penjual dapat mencapai tujuan akan pembelajaran untuk bekerja lebih baik dan mendemonstrasikan kemampuannya kepada orang lain (Sujan, 1994).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Challagalla et al (1998) menyatakan bahwa faktor-faktor untuk meningkatkan orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja tenaga penjual yaitu orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas, dan orientasi kemampuan. Sementara itu orientasi pembelajaran yang dimiliki tenaga penjual akan mendorong peningkatan kinerja tenaga penjual. Selain orientasi pembelajaran, orientasi kinerja juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. (Challagalla, 1998).

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan melalui penelitian Sujan, Weitz, dan Kumar (1994), orientasi pembelajaran dapat

meningkatkan kemampuan menjual, hanya saja penelitian Sujan, Weitz, dan Kumar belum membahas secara khusus tentang orientasi pembelajaran dengan peningkatan kemampuan menjual (*selling ability*) tenaga penjual. Selain itu, pada penelitian terdahulu terdapat perbedaan pandangan (kontroversi) mengenai hubungan orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjual, dimana menurut Sujan, Weitz dan Kumaer (1994,) menyatakan orientasi pembelajaran tidak dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual secara langsung tanpa melewati variabel kerja cerdas. Sedangkan menurut Challagalla (1998) orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Oleh sebab itu, hal tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut agar memperoleh justifikasi yang jelas.

Seorang tenaga penjual yang handal sangat dibutuhkan oleh banyak industri, salah satunya adalah industri otomotif, yang saat ini sedang mengalami masa-masa sulit karena adanya gejolak ekonomi yang tidak menentu. Aktifitas pemasaran dalam industri otomotif semakin kompleks pada akhir-akhir in, karena pasca kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) dan kenaikan suku bunga penjualan mobil di Indonesia menunjukkan tanda penurunan yang cukup besar. Diprediksi, target penjualan motorl pada tahun 2006 akan sulit dicapai, industri otomotif berharap pemerintah bisa menstabilkan kondisi perekonomian untuk memperbaiki daya beli masyarakat yang menurun. Namun disisi lain, pemerintah pada bulan Okober lalu justru mengeluarkan kebijakan pajak baru yang akan menaikkan harga jual motor (Otokir Plus, 25 November 2005)



Tren penurunan penjualan kendaraan bermotor benar-benar mengubah wajah industri otomotif yang tak lagi penuh gairah. Awal tahun 2006, menjadi periode sulit sejak masa pemulihan krisis moneter tahun 1999. Sepanjang tahun 2006, tren negatif terus dipertontonkan, Juli 2006, penjualan motor turun 21,57%. (Riau Pos Online, 9 Oktober 2006)

Tren penurunan ini terjadi juga terjadi pada PT Indo Sunmotor Gemilang selaku produsen motor Suzuki di hampir semua tipe kendaraan bermotor. PT Indo Sunmotor Gemilang mencatat penurunan penjualan motor Suzuki di 30 dealer yang ada di wilayah Jawa Tengah untuk periode waktu Januari-Agustus 2005 dan periode Januari-Agustus 2006

**Tabel 1.1**  
**DATA PENJUALAN MOTOR**  
**BULAN JANUARI – AGUSTUS 2005**

<b>NO</b>	<b>DEALER</b>	<b>JAN</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>APR</b>	<b>MEI</b>	<b>JUNI</b>	<b>JULI</b>	<b>AGST</b>	<b>TOTAL</b>
1	HARAPAN CIPTA JAYA	88	127	85	115	137	122	116	133	923
2	INDRAPRASTA	81	114	198	135	151	133	137	135	1084
3	INSAN PRIMA	67	123	111	91	145	157	180	192	1066
4	PELANGI CEMERLANG	94	107	182	142	149	142	152	156	1124
5	SOLO UTAMA	76	104	84	81	60	102	60	76	643
6	SUN MOTOR	115	75	97	106	191	178	199	190	1151
7	SURYA MOTOR GML	108	131	126	150	210	184	200	159	1268
8	BIMA SATRIA	84	114	72	167	104	128	167	167	1003
9	SUDIRMAN	41	71	60	76	84	91	76	116	615
10	CEPU AGUNG	40	21	49	76	49	70	76	75	456
11	CIPTOLANCAR-KDL	60	49	63	57	92	88	51	92	552
12	CIPTOLANCAR-WLR	35	37	56	37	75	69	75	36	420
13	SHADINA BERKAH ABADI	33	41	41	45	49	79	43	83	414
14	HIDUP BARU	120	131	155	233	162	215	124	240	1380
15	RAHARJO MOTOR-PEC	181	106	78	150	67	139	150	111	982
16	RAHARJO MOTOR-DMK	46	50	132	92	92	87	105	133	737
17	LIMA RIZKY	151	149	209	200	124	184	111	201	1329
18	MAJU MAPAN	82	127	96	108	90	94	87	87	771
19	CHARISTA	46	70	97	84	83	76	83	83	622
20	INDOTAMA	31	84	76	60	83	81	87	96	598
21	LAKSANA BARU	59	104	67	142	101	92	108	71	744
22	SUMBER AGUNG	27	53	54	48	31	51	37	41	342
23	SUZUKI ABADI	50	66	42	50	41	79	37	83	448
24	SUZUKI BINTARO	85	74	88	108	108	99	108	108	778
25	WAHID MOTOR-KDS	170	179	222	124	236	219	233	233	1616
26	WAHID MOTOR-SLTG	129	114	112	117	118	115	118	120	943
27	KARANGJATI	55	58	70	90	90	92	114	98	667
28	SUNMOTOR SRONDOL	-	41	72	63	63	94	75	80	488
29	SOEKARNO HATTA	-	-	-	-	41	119	65	70	295
30	KEDUNG WUNI	-	-	-	-	-	14	61	58	133
	<b>SUB TOTAL</b>	<b>2154</b>	<b>2520</b>	<b>2794</b>	<b>2947</b>	<b>3026</b>	<b>3393</b>	<b>3235</b>	<b>3523</b>	<b>23592</b>

Sumber : PT Indo Sunmotor Semarang

Sebagian besar dealer yang berada di wilayah kerja Jawa Tengah memang mengakui terjadinya penurunan penjualan yang signifikan pada Kwartal I 2006. Data tersebut nampak pada tren penurunan yang terjadi pada bulan Januari-Agustus 2006

**Tabel 1.2**  
**DATA PENJUALAN MOTOR**  
**BULAN JANUARI – AGUSTUS 2006**

NO	DEALER	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGST	TOTAL
1	HARAPAN CIPTA JAYA	4	9	14	14	18	46	31	55	191
2	INDRAPRASTA	11	47	53	35	57	84	44	70	401
3	INSAN PRIMA	-	-	-	-	-	-	-	30	30
4	PELANGI CEMERLANG	4	14	37	30	43	44	45	33	250
5	SOLO UTAMA	14	15	24	10	5	12	20	9	109
6	SUN MOTOR	3	16	14	13	29	95	49	53	272
7	SURYA MOTOR GML	2	30	44	44	21	60	86	48	335
8	BIMA SATRIA	8	42	57	44	57	54	45	54	361
9	SUDIRMAN	14	79	83	46	59	60	58	42	441
10	CEPU AGUNG	18	24	28	14	7	21	20	18	150
11	CIPTOLANCAR-KDL	42	9	26	19	24	23	29	21	193
12	CIPTOLANCAR-WLR	13	7	15	21	6	12	19	19	112
13	SHADINA BERKAH ABADI	20	17	31	19	15	21	16	13	152
14	HIDUP BARU	11	24	39	45	60	55	48	104	386
15	RAHARJO MOTOR-PEC	53	42	64	80	40	64	47	74	464
16	RAHARJO MOTOR-DMK	24	36	58	60	54	57	54	58	401
17	LIMA RIZKY	30	48	79	42	41	60	47	88	435
18	MAJU MAPAN	42	42	46	30	35	37	24	40	296
19	CHARISTA	20	18	52	42	50	33	30	58	303
20	INDOTAMA	15	21	26	43	41	39	38	56	279
21	LAKSANA BARU	1	2	8	5	7	8	13	15	59
22	SUMBER AGUNG	12	18	24	15	18	18	18	18	141
23	SUZUKI ABADI	4	35	25	10	18	22	16	24	154
24	SUZUKI BINTARO	20	19	30	28	27	38	40	34	236
25	WAHID MOTOR-KDS	20	34	82	76	58	96	86	96	548
26	WAHID MOTOR-SLTG	15	29	50	50	36	97	78	77	432
27	KARANGJATI	4	28	37	31	28	40	44	29	241
28	SUNMOTOR SRONDOL	3	5	7	4	14	29	21	12	95
29	SOEKARNO HATTA	22	41	56	44	63	64	51	44	385
30	KEDUNG WUNI	-	-	42	27	20	31	37	24	181
	SUB TOTAL	434	695	1084	892	876	1190	1079	1161	7411

Sumber : PT Indo Sunmotor Gemilang Semarang

Berdasarkan data yang disebutkan diatas maka, peran tenaga penjual dalam meningkatkan penjualan motor ditahun-tahun mendatang masih sangat diperlukan,

karena tenaga penjual merupakan salah satu pihak yang dianggap memiliki peranan penting bagi perusahaan untuk melakukan dan memberikan presentasi kepada pelanggan atas keunggulan produk yang ditawarkan perusahaan.

## **1.2. Perumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, menunjukkan bahwa terjadi penurunan penjualan motor selama periode Kwartal 2 di PT Indo Sunmotor Gemilang. Karena itu peran tenaga penjual sangat diperlukan untuk mendongkrak angka penjualan motor. Seorang tenaga penjual dalam industri otomotif dituntut dapat melakukan strategi penjualan yang tepat, dan tidak mudah menyerah dalam menyakinkan pelanggan. Oleh karena itu, orientasi pembelajaran bagi tenaga penjual merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam peningkatan kinerja tenaga penjual.

Selain itu juga penelitian ini didasarkan adanya perbedaan pandangan pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh orientasi pembelajaran terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Menurut Sujana et al (1994), Orientasi pembelajaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual tanpa adanya variabel kerja cerdas, sedangkan menurut Challagalla, (1998), orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjual. Berdasarkan pada research gap yang ada maka permasalahan penelitian yang akan diajukan adalah ” Bagaimana meningkatkan

volume penjualan mobil bagi perusahaan melalui pendekatan strategi pengembangan orientasi pembelajaran tenaga penjual ”

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor orientasi pembelajaran dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hal-hal yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah :

- 1.Menganalisis bagaimana orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kerja cerdas tenaga penjual
- 2.Menganalisis bagaimana orientasi pembelajaran tenaga penjual berpengaruh terhadap perilaku menjual tenaga penjual
- 3.Menganalisis bagaimana kerja cerdas tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual
- 4.Menganalisis bagaimana kemampuan menjual tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil-hasil dari kajian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi kepentingan praktis manajerial dalam bidang manajemen penjualan dan pengembangan pengetahuan dalam kajian atau riset manajemen penjualan

1. Kontribusi praktis bagi manajerial. Kajian program manajemen penjualan yang berorientasi pada pembelajaran ini diharapkan akan membantu para eksekutif dan manajer penjualan untuk lebih mengenali dan memahami faktor-faktor yang secara strategis berpotensi untuk meningkatkan kemampuan jual tenaga penjual, perilaku kerja, dan kejelasan peran tenaga penjual dan juga peningkatan kinerja tenaga penjual
2. Kontribusi bagi pengembangan pengetahuan bidang riset manajemen penjualan. Hasil-hasil kajian ini diharapkan menambah terhadap struktur-struktur bangunan teoritis yang telah dibangun dan dikembangkan oleh peneliti-peneliti terdahulu.

## **BAB II**

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

#### **2.1 Penelitian Rujukan**

Tenaga penjual memegang peranan penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan pelanggan. Disamping menjalankan fungsi rutin menjual barang dan jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peran penting ini tampak hanya dapat dilakukan oleh individu dengan tingkat inisiatif yang tinggi dan mampu bekerja dalam tingkat supervisi yang paling rendah (Irianto, J,1999).

Berdasarkan apa yang dikemukakan diatas, maka penelitian ini melakukan suatu riset dalam bidang program manajemen penjualan yang bertujuan untuk dapat mengoptimalkan kinerja tenaga penjual dalam aktivitas penjualannya. Dimana terkait didalamnya adalah upaya-upaya perusahaan dalam membuat program manajemen penjualan yang baik dan efektif bagi tenaga penjualnya. Penelitian-penelitian rujukan yang berkaitan dengan program manajemen penjualan dijelaskan dalam sub bab-sub bab berikut ini.

### 2.1.1. Konsep Orientasi Pembelajaran.

Orientasi pembelajaran berpangkal dari kepentingan instrinsik dalam kerja seseorang mengenai pilihan terhadap tantangan kerja, atau keinginan mencari peluang. Orientasi pembelajaran dirujuk sebagai orientasi penguasaan, dimana salespeople menikmati penemuan cara menjual yang efektif, sehingga tenaga penjual lebih tertarik terhadap tantangan dalam menjual dan tidak terlalu terganggu dengan kesalahan yang mungkin dilakukan, mereka menilai perasaan pertumbuhan personal dan keberhasilan yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka.

Haris Sujan, Barton A Weitz, & Nirmalya Kumar, 1994, melakukan penelitian mengenai pengaruh orientasi pembelajaran, kerja cerdas dan kerja keras dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1**

**Penelitian Haris Sujan, Barton A Weitz dan Nirmalya Kumar (1994)**

Peneliti / Judul	Haris Sujan, Barton A Weitz dan Nirmalya Kumar,1994 “Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling”
Tujuan Penelitian	Menguji hubungan variabel umpan balik positif terhadap orientasi pembelajaran, pengaruh umpan balik negatif terhadap pencapaian bekerja cerdas dengan malalui orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja sebagai mediator, sekaligus menguji hubungan antara bekerja keras dan cerdas terhadap pencapaian kinerja salesperson.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas tenaga penjualan tergantung pada perkembangan orientasi belajarnya dan orientasi kinerja melalui perilaku kerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan tidak hanya memperhatikan orientasi hasil akhir tetapi juga orientasi belajar, dan kedua orientasi tersebut memotivasi perilaku kerja mereka melalui cara yang berbeda. orientasi belajar sebagaimana orientasi kinerja memotivasi tenaga penjualan untuk bekerja keras. sementara orientasi belajar memotivasi mereka



	untuk bekerja dengan pintar. Umpan balik menjadi variabel alat kontrol untuk membangkitkan kedua orientasi tersebut.
Hubungan dengan Penelitian ini	Menunjukkan pengaruh umpan balik supervisor terhadap orientasi belajar dari tenaga penjualan. Dimana orientasi belajar akan membantu tenaga penjual untuk dapat meningkatkan kinerja penjualan melalui perilaku kerja keras dan kepintaran kerja.
<p>Model Penelitian</p> <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 :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Umpan balik positif</li> <li>2. Umpan balik negatif</li> <li>3. Orientasi pembelajaran</li> <li>4. Orientasi kinerja</li> <li>5. Kerja cerdas</li> <li>6. Kerja keras</li> <li>7. Kinerja tenaga penjual</li> </ol>	

Sumber : Haris Sujan, Barton A Weitz, dan Nirmalya Kumar (1994)

Dari penelitian Haris Sujan, Barton A Weitz, dan Nirmalya Kumar (1994) diatas berusaha mengembangkan dan menganalisa penelitian mengenai umpan balik, perilaku kerja dan kinerja tenaga penjualan ini menunjukkan pengaruh umpan balik negatif dan positif dari supervisor terhadap perilaku kerja dengan orientasi kerja dan orientasi pembelajaran dari tenaga penjualan. Kohli A Shervani dan Challagala (1998) melakukan penelitian mengenai orientasi kinerja terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.2 berikut ini

**Tabel 2.2**

**Penelitian Kohli A Shervani dan Challagalla (1998)**

Peneliti / Judul	Kohli A Shervani dan Challagalla (1998) “Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role Supervisors”
Tujuan Penelitian	Menguji hubungan antara orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas, orientasi kemampuan supervisor terhadap orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja salesperson untuk meningkatkan kinerjanya.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kinerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Sedangkan variabel orientasi pembelajaran tidak mendukung dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual.
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini dilakukan untuk meneliti hubungan antara orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja serta pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjual.
Model Penelitian	
<pre>graph LR; OA(Orientasi Hasil Akhir) --&gt; OP(Orientasi Pembelajaran); OA --&gt; OK(Orientasi Kinerja); OAkr(Orientasi Aktivitas) --&gt; OP; OAkr --&gt; OK; OKem(Orientasi Kemampuan) --&gt; OK; OP --&gt; P(Performance); OK --&gt; P;</pre>	

Sumber : Kohli A Shervani dan Challagalla (1998)

Dari penelitian Kohli A Shervani dan Challagalla (1998) diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh orientasi pembelajaran terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan

### 2.1.2. Konsep Kerja Cerdas. (Working Smart)

Perilaku kerja ini adalah aktifitas dan perilaku tenaga penjualan selama proses interaksi dengan konsumen dalam mencapai tujuan dari tugasnya. Perilaku kerja ini dapat berupa adaptasi penjualan seperti analisa situasi, keramahan, pengendalian, ekspresi, responsifitas (Weitz, H. Sujan dan M. Sujan, 1988).

Sujan, et.al (1988) melakukan penelitian mengenai upaya meningkatkan produktivitas penjualan melalui kegiatan melatih tenaga penjual untuk dapat bekerja “lebih cerdas”. Hasil penelitian tersebut secara ebih ringkas diberikan pada tabel 2.4 berikut ini.

**Tabel 2.4**

**Penelitian Sujan, et.al (1988)**

Peneliti / Judul	Harish Sujan, Barton A Weitz dan Mita Sujan “Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople to Work Smarter” (1988)
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui bagaimana perusahaan meningkatkan kemampuan dan produktifitas tenaga penjual melalui kegiatan melatih tenaga penjual supaya lebih pintar dan terampil.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan untuk meningkatkan salesforce productivity maka hal terpenting yang perlu dilakukan adalah memberikan pelatihan penjualan yang tepat dan efektif. Pelatihan ini dilakukan secara bertahap dimana pelatihan awal diberikan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi dan situasi yang dihadapi di lapangan.
Riset Mendatang	Penelitian ini memberikan gambaran bagaimana perusahaan mengembangkan program pelatihan penjualannya. Penelitian mendatang hendaknya melakukan penelitian lanjutan mengenai bagaimana pengaruh pelaksanaan adaptive selling terhadap kinerja sales force dengan memasukkan unsur-unsur kompensasi dan evaluasi kinerja.
Hubungan Dengan Penelitian ini	Penelitian yang dilakukan ini merupakan bagian dari penelitian lanjutan yang disarankan oleh Sujan, et.al (1988) yang dilakukan dengan memasukkan unsur kompensasi dan evaluasi kinerja.

Sumber Sujan, et.al (1988)

Dari penelitian Sujan, et.al (1988) tersebut dapat disimpulkan bahwa pemahaman mengenai bagaimana perusahaan meningkatkan kemampuan dan produktivitas tenaga penjual melalui kegiatan melatih tenaga penjual supaya lebih pintar dan terampil merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

### **2.1.3. Konsep Kemampuan Menjual Tenaga Penjual.**

Seorang tenaga penjual harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan perilaku disetiap situasi, permintaan-permintaan yang timbul didalam interaksi hubungan dengan orang lain. Singkatnya seorang tenaga penjual harus mempunyai pengetahuan tentang produk yang ditawarkan dan bagaimana cara kerjanya, melakukan presentasi penjualan dengan efektif dan ketrampilan atau kemampuan menjual lainnya.

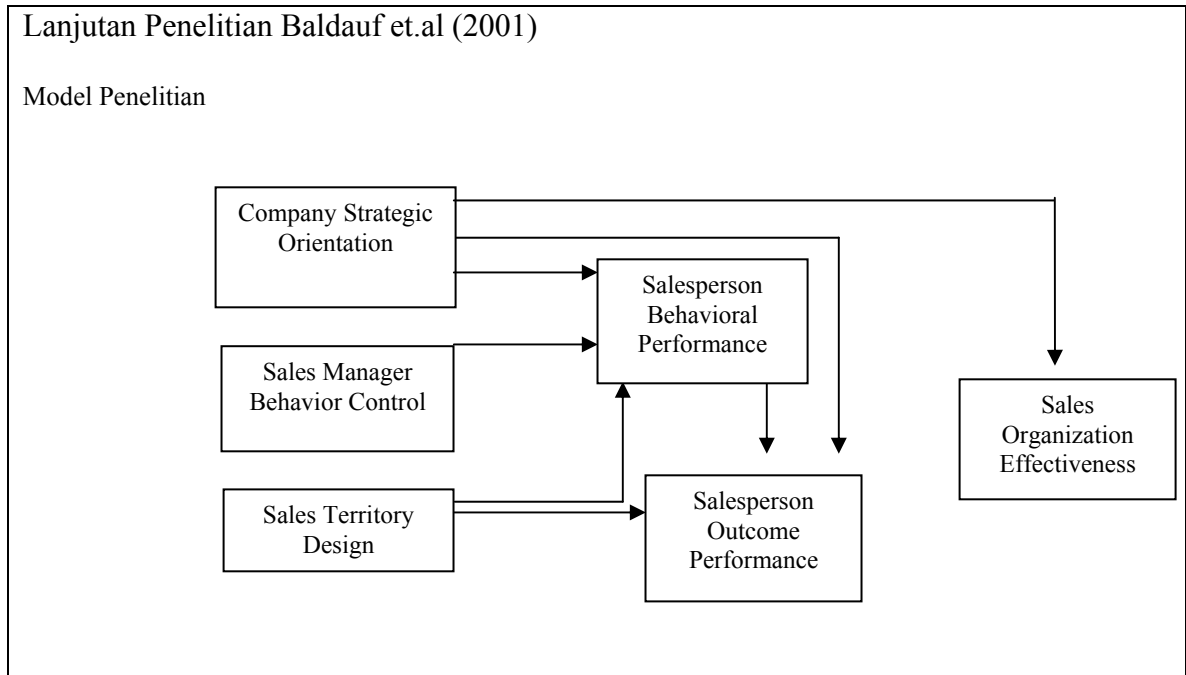
Kemampuan menjual dipelajari pada saat melakukan tugas atau pekerjaan yang penting. Kemampuan menjual merupakan salah satu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual (Rentz, 2002). Baldauf et al (2001) dalam penelitiannya menguji hubungan antara orientasi strategi perusahaan, pengawasan, dan manajemen penjualan, desain wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan serta pengaruhnya terhadap efektifitas penjualan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku penjualan menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan, dan kinerja tenaga penjualan menunjukkan pengaruh positif

terhadap efektifitas penjualan perusahaan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.5 berikut ini.

**Tabel 2.5**

**Penelitian Baldauf et. al (2001)**

Peneliti / Judul	Artur Baldauf, David W.Cravens dan Nigel F.Piercy “Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness”(2001)
Tujuan Penelitian	Menguji pengaruh strategi bisnis perusahaan, manajemen penjualan dan kinerja tenaga penjual terhadap efektifitas penjualan organisasi
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara hasil kinerja tenaga penjual dan efektifitas penjualan perusahaan dan juga efektifitas tenaga penjual untuk kontrol strategi manajemen penjualan, desain teritotri, dan perilaku kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian ini juga menunjukkan hubungan yang negatif antara dimensi strategi, kinerja tenaga penjual dan efektifitas penjualan perusahaan.
Riset mendatang	Penelitian mendatang hendaknya meneliti pengaruh strategi bisnis perusahaan dengan memperhatikan isu – isu organisasional dan lingkungan serta melakukan kajian lebih mendalam mengenai pengaruh manajemen penjualan pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini dilakukan untuk meneliti hasil kinerja tenaga penjual dan faktor-faktor yang terkait didalamnya untuk meningkatkan kinerja penjualan perusahaan.



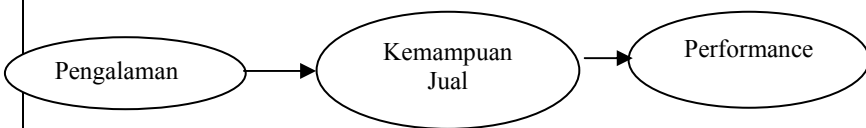
Sumber Baldauf, et.al (2001)

Dari penelitian Baldauf, et al (2001) diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh strategi bisnis perusahaan, manajemen penjualan dan kinerja tenaga penjual terhadap efektifitas penjualan organisasi merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

Weilbaker (1990) mengukur kemampuan menjual tenaga penjual melalui beberapa dimensi atau indikator, seperti kemampuan adaptasi tenaga penjual, kemampuan berkomunikasi, rasa percaya diri, dan kemampuan untuk belajar. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.6 berikut ini.

**Tabel 2.6**

**Penelitian Dan C. Weilbaker (1990)**

Peneliti / Judul	Dan C.Weilbaker (1990) “The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales”
Tujuan Penelitian	Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan faktor hubungan faktor kemampuan menjual terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki seorang tenaga penjual akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kemampuan jualnya, dimana kemampuan jula tenaga penjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual.
Riset Mendatang	Seorang tenaga penjual dikatakan memiliki kemampuan jual apabila selain mampu untuk menempatkan dirinya kedalam suatu situasi dan kondisi tertentu dan tenaga penjual juga harus dapat menjalin komunikasi yang baik.
Model Penelitian	 <pre> graph LR     A([Pengalaman]) --&gt; B([Kemampuan Jual])     B --&gt; C([Performance])             </pre>

Sumber: Dan C.Weilbaker, 1990

Dari penelitian Dan C.Weilbaker, 1990 diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan jual, pengalaman tenaga penjual, terhadap kinerja tenaga penjual merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

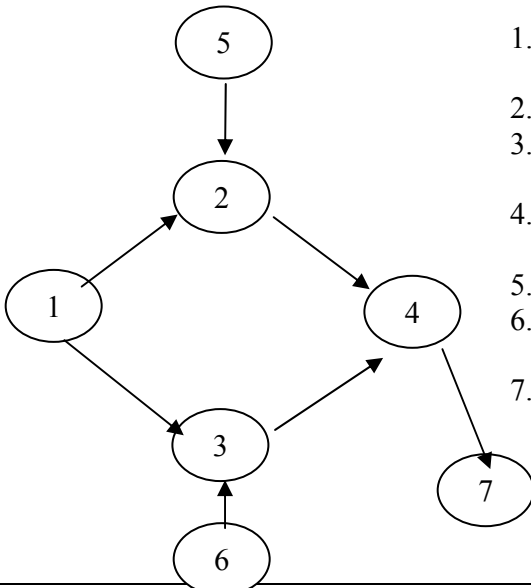
**2.1.4. Konsep Kinerja Tenaga Penjual**

Dalam penelitian Tansu Barker (1999) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan dengan perilaku tenaga penjual dan hasil yang

diperoleh tenaga penjual. Disamping itu tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi akan lebih memberikan waktu dan lebih memiliki kemampuan bekerja keras dalam melayani pelanggan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.7 berikut ini.

**Tabel 2.7**

**Penelitian Tansu Barker, 1999**

Peneliti / Judul	Tansu Barker, (1999) “Benchmarks of Successful Salesforces Performance”
Tujuan Penelitian	Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara karakteristik yang dimiliki tenaga penjual 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.
Hasil Penelitian	Perilaku penjualan menunjukkan hubungan yang signifikan 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.
Riset Mendatang	Tenaga penjual yang memiliki tingkat kinerja tinggi akan dapat menginterpretasikan atau menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi penjualan dengan menggunakan taktik penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
Model Penelitian	 <pre> graph TD     5((5)) --&gt; 2((2))     1((1)) --&gt; 2     1((1)) --&gt; 3((3))     2((2)) --&gt; 4((4))     3((3)) --&gt; 4     6((6)) --&gt; 3     4((4)) --&gt; 7((7))     </pre> <p>1. Karakteristik Penjualan  2. Perilaku Penjualan  3. Perilaku Non Penjualan  4. Kinerja Tenaga Penjualan  5. Sistem Pengawasan  6. Faktor-faktor Organisasi  7. Efektifitas Unit Penjualan</p>



Dari penelitian Tansu Barker, (1999) menguji beberapa konstruk yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku tenaga penjualan meliputi kemampuan dan pengetahuan menjual 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.

## **2.2. Orientasi Pembelajaran.**

Orientasi pembelajaran adalah orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Sujan, Weitz & Kumar, 1994).

Orientasi pembelajaran merupakan kemauan dan ambisi dari dalam individu sendiri. Dengan kondisi mempunyai orientasi belajar yang mengacu pada orientasi penguasaan akan sesuatu, seorang tenaga penjual akan menikmati proses pencarian teknik untuk menjual secara efektif. Mereka tertarik akan situasi penjualan yang menantang dan tidak dikuasai akan ketakutan melakukan kesalahan (Ames & Archer, 1988 dalam Sujan et.al, 1994).

Orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang dimiliki perusahaan, karena dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan termotivasi untuk bekerja dengan cerdas dan bekerja keras dibanding hanya dengan memberikan imbalan dalam jangka pendek (Garvin 1993 dalam Sujan, 1994). Selain itu, orientasi pembelajaran juga membantu dalam memotivasi tenaga penjual untuk

meningkatkan keahlian, mencari tantangan, dan memperoleh kepercayaan yang dapat membantu mereka dalam mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan penjualan dengan lebih meningkatkan strategi penjualan yang lain.

Dalam manajemen penjualan, orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menghasilkan tenaga penjual yang memiliki kualitas tinggi (Sujan et al,1994, Ellis and Raymond,1993). Dengan adanya orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual memperoleh pengalaman dan mereka akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap situasi dan kondisi penjualan yang dihadapi termasuk dalam usahanya meningkatkan kinerja.

Orientasi pembelajaran berpangkal dari kepentingan intrinsik dalam kerja seseorang mengenai pilihan terhadap tantangan kerja, atau keinginan mencari peluang. Orientasi pembelajaran dirujuk sebagai orientasi penguasaan, dimana tenaga penjual menikmati penemuan cara menjual yang efektif, sehingga tenaga penjual lebih tertarik terhadap tantangan dalam menjual dan tidak terlalu terganggu dengan kesalahan yang mungkin dilakukan, mereka menilai perasaan pertumbuhan personal dan keberhasilan yang mereka dapatkan dari pekerjaa mereka.

Dalam Ames dan Archer, (1988), Dweck dan Leggett, (1988), Sujan et,al (1994), mengidentifikasi dua tujuan dasar seseorang dalam mencapai prestasi, yaitu melalui orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja. Orientasi pembelajaran bertujuan mengorientasikan seseorang untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menguasai tugas-tugas yang mereka kerjakan. Sedangkan tujuan orientasi

kinerja adalah mengorientasikan mereka untuk mencapai evaluasi positif akan kemampuan yang dimiliki.

Didalam manajemen penjualan, orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menghasilkan tenaga penjual yang memiliki kualitas tinggi (Sujan et,al, 1994). Dengan adanya orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual memperoleh pengalaman dan mereka akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap situasi dan kondisi penjualan yang dihadapi termasuk dalam usahanya meningkatkan kinerja.

### **2.3. Kerja Cerdas (Working Smart).**

Perilaku kerja yang berhubungan langsung dengan pengembangan pengetahuan mengenai situasi penjualan dan penggunaan pengetahuan dalam situasi penjualan didefinisikan sebagai kerja cerdas (*working smart*) (Sujan, Weitz & Kumar, 1996). Tenaga penjual yang kerja cerdas akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih cepat dalam mengambil keputusan dengan pertimbangan yang matang, karena mereka memiliki pengetahuan penjualan yang baik disetiap situasi penjualan.

Tenaga penjual yang *working smart*, dapat membuat perencanaan dan menentukan perilaku serta aktivitas penjual yang baik maupun tidak baik untuk dilakukan (Sujan, et al, 1994). Penelitian sebelumnya oleh Weitz H Sujan dan M Sujan (1988) juga menyatakan bahwa salah satu faktor kunci meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah dengan membuat tenaga penjual kerja cerdas ketika melakukan

interaksi dengan konsumen, karena bagaimanapun tenaga penjual merupakan pihak yang melakukan kontak langsung dengan konsumen.

Menurut Sujana (1994), tenaga penjual yang mampu kerja dengan cerdas akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang lebih matang, karena tenaga penjualan yang cerdas memiliki pengetahuan penjualan dalam setiap situasi penjualan. Dengan bekerja lebih cerdas, diindikasikan tenaga penjual mulai melakukan perencanaan dalam menentukan perilaku dan aktifitas penjualan yang pantas maupun tidak untuk dilakukan, dan mereka akan lebih dapat menyesuaikan perubahan perilaku penjualan dan aktivitas dengan pertimbangan situasional (Sujana dan Kumar, 1994)

Sujana et al (1994), menyatakan bahwa perilaku kerja merupakan manifestasi kunci dari keseluruhan usaha tenaga penjual dan ketahanan mereka dalam hal lama waktu yang dicurahkan dalam bekerja dan usaha lanjutan yang dilakukan ketika mengalami kegagalan. Penelitian selanjutnya Sujana et al (1994), menyatakan bahwa perilaku kerja yang keras merupakan suatu cara yang dapat dipilih untuk menggali usaha. Perilaku kerja yang keras merupakan keseluruhan pendapatan yang diperoleh tenaga penjual atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Tenaga penjual yang mempunyai perilaku kerja keras yaitu, tenaga penjual yang selalu berupaya atau tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan, dan selalu berusaha memanfaatkan setiap waktu yang ada untuk mencapai tujuan penjualannya.

Sujan et al (1994), menyatakan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai hubungan dengan perilaku kerja cerdas tenaga penjualan. Hal ini dimaksudkan bahwa dengan adanya orientasi pembelajaran, tenaga penjual akan termotivasi untuk bekerja dengan giat lagi, orientasi pembelajaran dianggap semakin penting karena dengan orientasi pembelajaran, tenaga penjual relatif akan mencari situasi yang menantang yang dapat membantu mereka dalam memahami lingkungan usaha dan meningkatkan pengetahuan mereka akan strategi penjualan yang sesuai.

Orientasi pembelajaran juga akan meningkatkan kemauan tenaga penjual untuk merubah strategi penjualan, disamping itu juga memotivasi tenaga penjual untuk melakukan perencanaan dan mengembangkan pengetahuan dasar serta ketrampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kapabilitas mereka dan mencoba melakukan pendekatan-pendekatan penjualan yang baru.

Keberhasilan orientasi pembelajaran akan mengkondisikan tenaga penjual untuk berperilaku kerja secara lebih aktif lagi, hal tersebut akan meningkatkan perencanaan, menyesuaikan pendekatan penjualan dengan memepertimbangkan situasi, dan membuat percaya diri dalam mengaplikasikan atau menggunakan berbagai metode pendekatan penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sujan et al (1994) menyatakan bahwa dengan adanya orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual memiliki keinginan untuk bekerja lebih giat lagi. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Challagalla oreintasi pembelajaran akan mendorong tenaga penjual untuk bekerja

lebih cerdas karena tenaga penjual akan menikmati proses penjualan dan apabila mengalami kegagalan tenaga penjual tidak akan menemui kesulitan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

**H<sub>1</sub> : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual.**

## **2.5. Kemampuan Menjual Tenaga Penjual**

Noor et al (2001), menekankan bahwa pengetahuan berhubungan dengan pendekatan tenaga penjual dengan konsumennya yang bertujuan memperoleh informasi mengenai pelanggannya demi memudahkan pencapaian tujuannya. Seorang tenaga penjual harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan perilaku disetiap situasi, permintaan-permintaan yang timbul didalam interaksi hubungan dengan orang lain. Singkatnya seorang tenaga penjual harus mempunyai pengetahuan tentang produk yang ditawarkan dan bagaimana cara kerjanya, melakukan presentasi penjualan dengan efektif dan ketrampilan atau kemampuan jual lainnya.

Kemampuan menjual dipelajari pada saat melakukan tugas atau pekerjaan yang penting. Kemampuan menjual merupakan salah satu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual (Rentz, 2002). Kemampuan menjual merupakan hal yang utama mengenai bagaimana cara menyakinkan pelanggan dan mengetahui tentang hal-hal tertentu, dimana tenaga penjual yang memiliki kemampuan menjual harus memahami dan menguasai pengetahuan dengan mahir (Rentz,2002).

Penelitian Sujan et al (1994), menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat mendorong tenaga penjual dalam meningkatkan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas. Kemampuan yang dimiliki tenaga penjual dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan berpengaruh dengan peningkatan kinerjanya, karena kemampuan menjual merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Weilbaker, 1990).

Kemampuan menjual menurut Rentz et al (2002) dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang dalam hal ini tenaga penjual dalam melakukan penjualan, dimana terbagi menjadi tiga komponen yaitu : kemampuan menjalin hubungan antar pribadi dalam hal ini tenaga penjual, seperti bagaimana cara menghindari konflik. Kemudian kemampuan tenaga penjual, yaitu mengetahui bagaimana cara membuat dan melakukan presentasi, serta kemampuan teknik yaitu seperti pengetahuan mengenai produk yang ditawarkan.

Spiro dan Weitz (1990), kemampuan tenaga penjual dalam menjual terdiri dari beberapa hal seperti, kemampuan tenaga penjual dalam melakukan pendekatan dengan pelanggan dalam situasi yang berbeda, memiliki kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan, dan percaya diri dalam menyakinkan pelanggan.

Menurut Challagalla (1998), dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan memiliki keinginan yang kuat untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam menjual secara terus-menerus. Kemampuan yang dimiliki tenaga penjual dalam menjual adalah suatu perubahan perilaku tenaga penjual dalam

berinteraksi dengan konsumen dan kemampuan dalam menyesuaikan diri dalam situasi penjualan tertentu untuk memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pendekatan dengan pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

**H<sub>2</sub> : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual.**

## **2.6. Kinerja Tenaga Penjualan**

Dalam penelitian Tansu Barker (1999), menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan dengan perilaku tenaga penjual dan hasil akhir yang diperoleh tenaga penjual. Perusahaann sangat membutuhkan tenaga penjual yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Tenaga penjual yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi akan dapat menginterpretasikan atau dapat menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Disamping itu tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi akan lebih memberikan waktu dan lebih memiliki kemampuan bekerja keras dalam melayani pelanggan.

Menurut Badaulf et al (1997), kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual. Ketrampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya agar lebih efektif. Selain itu pengetahuan tenaga penjual mengenai produk dengan



berbagai kualitas dan fasilitas yang dimiliki sebuah produk juga menjadi salah satu faktor yang diperlukan.

Dalam penelitian Barker (1999), kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui kemampuan dalam meraih pangsa pasar yang tinggi untuk perusahaan, peningkatan jumlah penjualan produk, dan kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi. Begitu pula penelitian yang dilakukan Sujan et al (1994), bahwa kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti kemampuan tenaga penjual dalam memberikan andil kepada perusahaan dalam mencapai pangsa pasar, menjual produk baru perusahaan secara cepat dan kemampuan mencapai target penjualan.

Seorang tenaga penjual yang berperilaku kerja dengan giat, dapat membuat perencanaan dan menentukan perilaku serta aktivitas penjual yang baik maupun tidak baik untuk dilakukan (Sujan, et al, 1994). Penelitian sebelumnya oleh Weitz H Sujan dan M Sujan (1988) juga menyatakan bahwa salah satu faktor kunci meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah dengan membuat tenaga penjual berperilaku kerja secara cerdas ketika melakukan interaksi dengan konsumen, karena bagaimanapun tenaga penjual merupakan pihak yang melakukan kontak langsung dengan konsumen.

Menurut Sujan (1994), tenaga penjual yang berkemampuan membuat perencanaan penjualan dan mempunyai kemampuan dalam memilih strategi penjualan yang tepat akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang lebih matang, karena tenaga penjualan yang memiliki pengetahuan penjualan dalam

setiap situasi penjualan, diindikasikan tenaga penjual mulai melakukan perencanaan dalam menentukan perilaku dan aktifitas penjualan yang pantas maupun tidak untuk dilakukan, dan mereka akan lebih dapat menyesuaikan perubahan perilaku penjualan dan aktivitas dengan pertimbangan situasional (Sujan dan Kumar, 1994)

Penelitian terdahulu oleh Weitz, H Sujan dan M Sujan, 1988 menyatakan bahwa salah satu faktor kunci meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah dengan membuat tenaga penjual berperilaku kerja cerdas dalam bekerja ketika melakukan interaksi dengan konsumen, karena bagaimanapun tenaga penjual merupakan pihak yang melakukan kontak langsung dengan konsumen. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Sujan, Weitz dan Kumar (1994) pada penelitian selanjutnya, dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa perilaku kerja cerdas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan, karena tenaga penjual yang berperilaku kerja cerdas akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang lebih matang.

Perilaku kerja cerdas tersebut memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian kinerja mereka terutama pada pencapaian volume penjualan produk baru (Challagalla dan Shervani, 1996). Dari aspek kerja cerdas, ketika seorang tenaga penjual menggunakan perencanaan, memiliki rasa percaya diri atas kemampuan dan mengadaptasi perilaku penjualan dalam situasi aktifitas penjualan, maka dia dengan cerdas akan lebih mampu untuk melakukan teknik penjualan yang sesuai dalam

mengimplementasikan strategi pemasaran perusahaan sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

**H<sub>3</sub> : Semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.**

Kemampuan menjual seorang tenaga penjualan dapat dipelajari pada saat melakukan tugas atau pekerjaan yang penting. kemampuan jual merupakan salah satu hal yang penting untuk meningkatkan kineja tenaga penjualan (Rentz,2002). Kemampuan menjual merupakan hal yang utama mengenai bagaimana cara meyakinkan pelanggan dan mengetahui tentang hal-hal tertentu, dimana tenaga penjual yang memiliki kemampuan menjual harus memahami dan menguasai pengetahuan yang mahir (Rentz, 2002).

Sedangkan pada peneltian yang dilakukan oleh, Weilbacker (1990), mengukur kemampuan menjual tenaga penjual melalui beberapa dimensi atau indikator, seperti kemampuan adaptasi tenaga penjual, kemampuan berkomunikasi, rasa percaya diri, dan kemampuan untuk belajar. Seorang tenaga penjual dikatakan memiliki kemampuan menjual apabila selain mampu untuk menempatkan dirinya kedalam suatu situasi dalam kondisi tertentu tenaga penjual juga harus dapat menjalin komunikasi yang baik.

Weilbecker (1990) menyatakan bahwa kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja. Kemampuan menjual didefinisikan sebagai kemampuan potensial dalam melakukan interaksi penjualan

dengan baik. Kemampuan dalam menjual merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual, karena merupakan komponen penting dalam kinerja tenaga penjual.

Penelitian Rentz (2002), menyatakan bahwa kemampuan menjual memiliki hubungan dengan kinerja tenaga penjual. Dalam penelitiannya, Rentz menggunakan beberapa indikator untuk mengukur kemampuan jual tenaga penjual, diantaranya yaitu : kemampuan tenaga penjual dalam beradaptasi, kemampuan tenaga penjual dalam melakukan komunikasi, kemampuan negoisasi, dan kemampuan konsultif.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

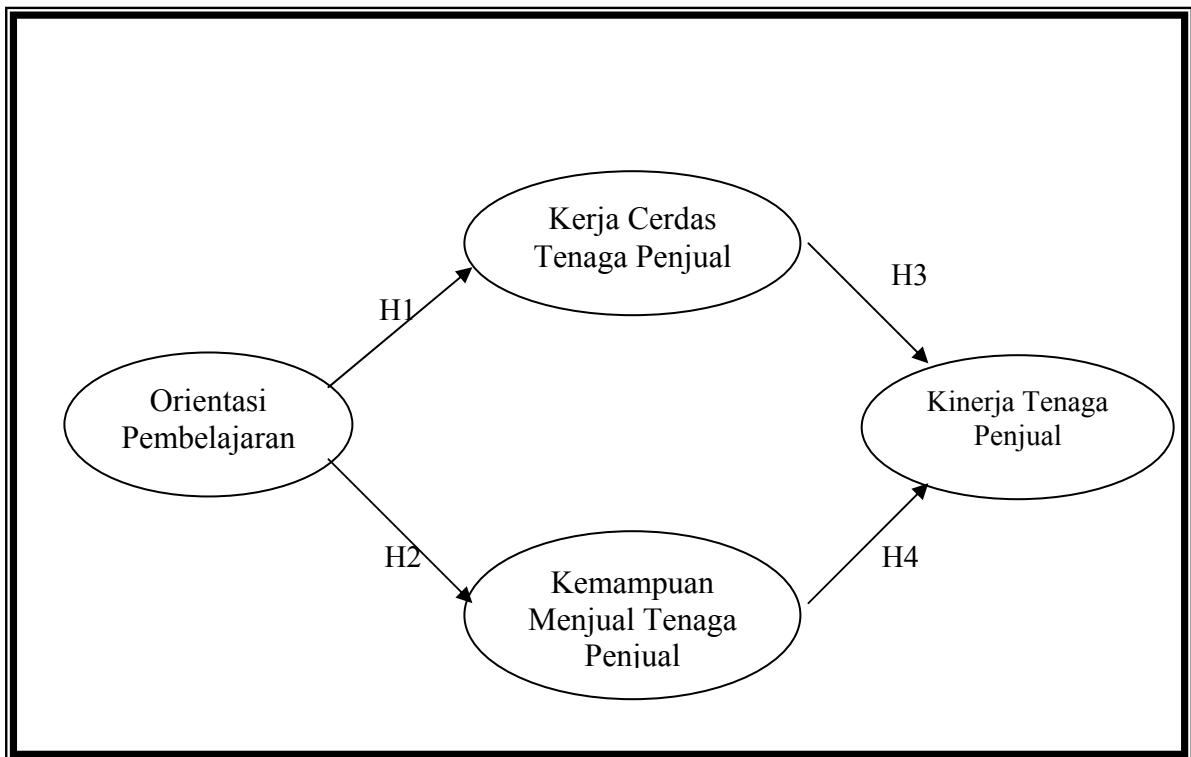
**H<sub>4</sub> : Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual.**

## 2.7. Kerangka Pikir Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan diatas, maka dapat dikembangkan sebuah model konseptual seperti yang disajikan dalam diagram berikut.

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pikir Teoritis**

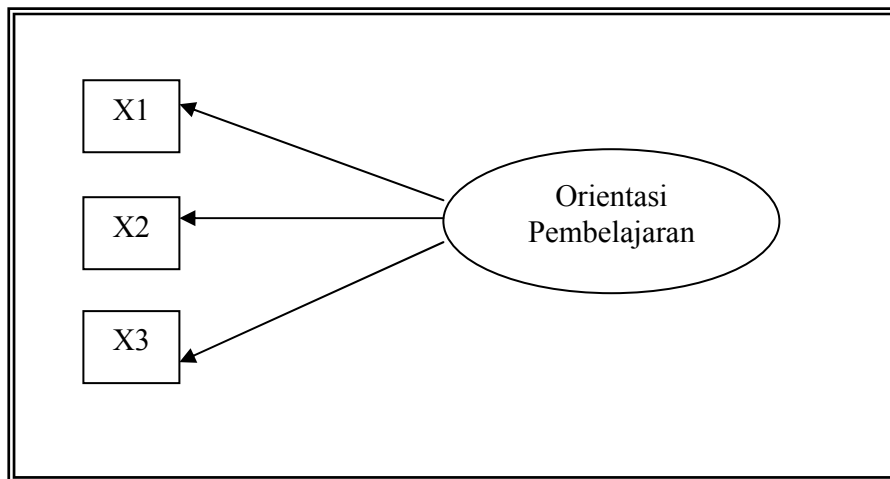


Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (Sujan, Weitz and Kumar, 1994, Boorom, Goolsby and Ramsey, 1998,; Kohli, Shervani and Challagalla 1998,; Spiro and Weitz, 1990)

## Dimensioanalisis Variabel.

Gambar 2.2

### Dimensi-dimensi Variabel Orientasi Pembelajaran



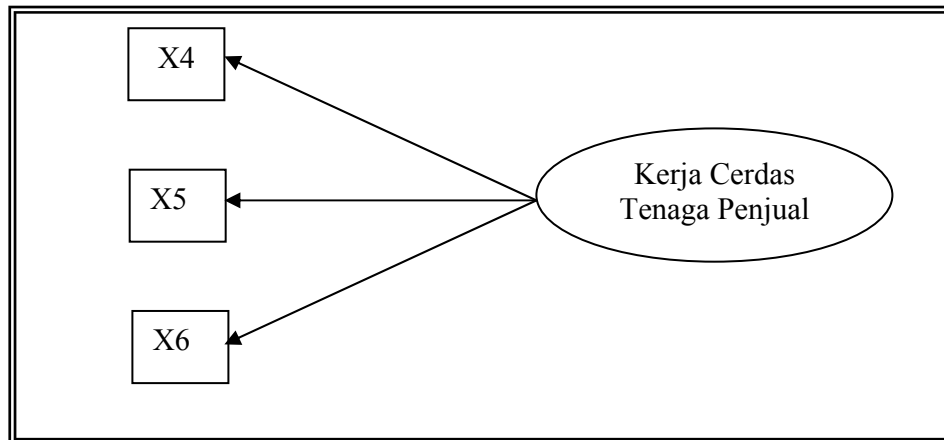
Sumber : Sujan, Barton A Weitz dan Nirmalya Kumar (1994), Kohli, Shervani dan Challagalla (1998)

Variabel orientasi pembelajaran dibentuk dari 3 dimensi yaitu :

- (X1) Keinginan mempelajari hal-hal baru mengenai pelanggan,
- (X2) Belajar dari kesalahan sebagai suatu proses belajar,
- (X3) Kemauan belajar dari pengalaman

**Gambar 2.3**

**Dimensi-dimensi dari Variabel Kerja Cerdas**



Sumber : Weitz, H Sujan dan M Sujan, 1988

Variabel perilaku kerja cerdas tenaga penjual dibentuk dari 3 dimensi yaitu :

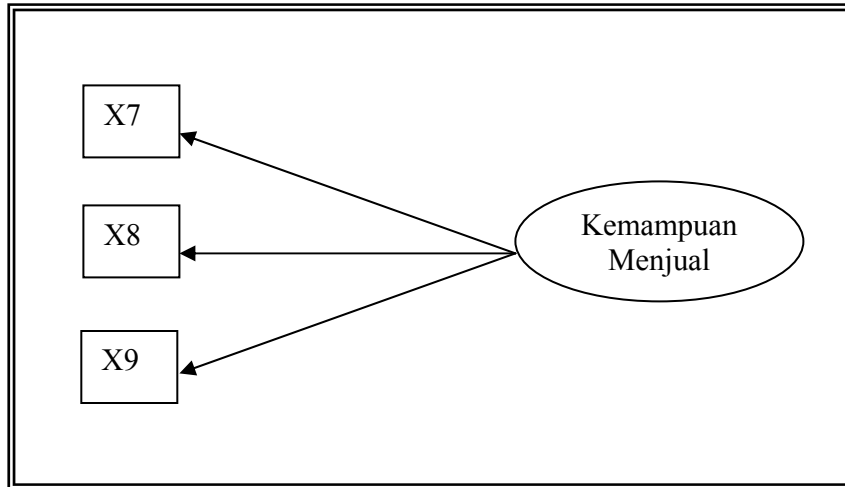
(X4) Kemampuan dalam membuat perencanaan penjualan

(X5) Kemampuan memilih dan menggunakan strategi penjualan dengan tepat,

(X6) Kemampuan memprioritaskan dan mengutamakan pekerjaan.

**Gambar 2.4**

**Dimensi-dimensi dari Variabel Kemampuan Menjual Tenaga Penjual**



Sumber : Sujan, Barton A Weitz dan Nirmalya Kumar (1994).

Variabel kemampuan menjual dibentuk dari 3 dimensi yaitu:

(X7) Kemampuan menjual produk baru dengan cepat,

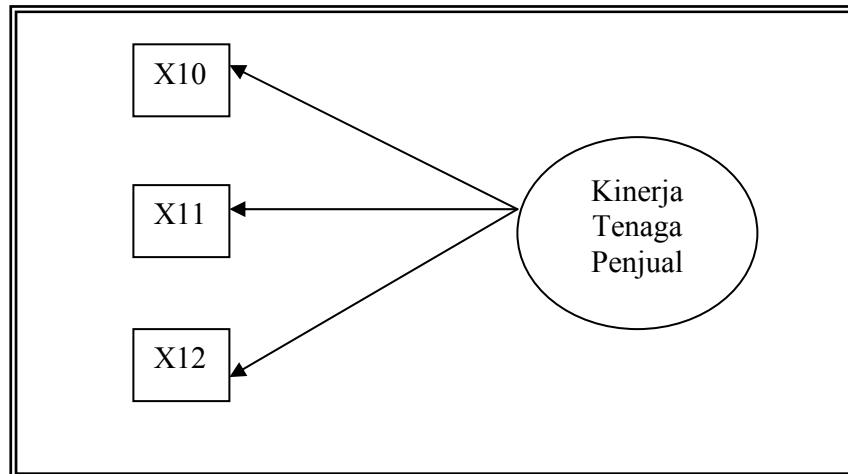
(X8) Kemampuan pada proses menjual yang meliputi prospecting pelanggan, membuka pembicaraan, mempresentasikan penjualan, menutup penjualan, melayani pelanggan

(X9) Kemampuan melakukan negoisasi.



**Gambar 2.5**

**Dimensi-dimensi Variabel Kinerja Tenaga Penjualan**



Sumber : Oliver dan Anderson (1994), Kohli et.al (1998), Leigh dan Marshall (2001)

Variabel kinerja tenaga penjual dibentuk dari 3 dimensi yaitu :

(X10), Kemampuan menghasilkan tingkat pendapatan yang tinggi,

(X11) Pencapaian target penjualan,

(X12) Jumlah pelanggan yang meningkat.

## **2.9. Hipotesis Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

### **2.9.1. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini seperti yang telah dikemukakan diatas adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub> Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual.

H<sub>2</sub> Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual.

H<sub>3</sub> Semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga tenaga penjual.

H<sub>4</sub> Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja penjual.

### **2.9.2. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

**Definisi Operasional Variabel.**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Skala</b>
Orientasi Pembelajaran	Orientasi pembelajaran merupakan keinginan seseorang yang timbul secara kuat dalam diri seseorang untuk menegembangkan, dan memperdalam keahlian dan ketrampilan secara terus-menerus dalam menjual dan menjadikan prestasi sebagai kesempatan untuk meningkatkan kecakapannya. (Haris Sujan, Barton A, Weitz, dan Nirmalaya Kumar, 1994)	10 Point skala pada 3 item untuk mengukur orientasi pembelajaran
Perilaku Kerja	Perilaku kerja ini adalah aktifitas dan perilaku tenaga penjualan selama proses interaksi dengan konsumen dalam mencapai tujuan dari tugasnya. Perilaku kerja ini dapat berupa adaptasi penjualan seperti analisisituasi, keramahan, pengendalian, ekspresi, responsifitas (Weitz, H, Suan dan M Sujan, 1988)	10 Skala pada 3 item untuk mengukur Perilaku Kerja
Kemampuan Jual	Kemampuan potensial yang dimiliki tenaga penjual dalam melakukan interaksi penjualan dengan baik. Kemampuan dikembangkan dari waktu ke waktu dimana secara khusus telah dipelajari (Wailbaker, 1990)	10 Skala pada 3 item untuk mengukur Kemampuan Jual
Kinerja Tenaga Penjual	Kinerja tenaga penjual merupakan sesuatu yang dinilai menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan tenaga penjual itu endiri berdasarkan perilakunya dan hasil yang diperoleh tenaga penjual	10 Point skala pada 3 item untuk mengukur kinerja tenaga penjual

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini (2006)

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini mendeskripsikan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Sistematika bahasan dalam bab ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel serta teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

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

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyektif (*self-report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian/responden (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Sedangkan yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan data sekunder, yaitu (Indriantono dan Supomo, 1999) :

#### 1) Data Primer (*Primary Data*)

Data primer ini diperoleh melalui kuesioner (daftar pertanyaan) yang dibagikan dan diisi oleh responden yang disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah tenaga penjual pada dealer motor Suzuki PT Indo Sunmotor Gemilang yang berada di wilayah Jawa Tengah.

#### 2) Data Sekunder (*Secondary Data*)

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara untuk melengkapi data primer. Data sekunder dalam

penelitian ini berupa literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, dan dari institusi lain, seperti data mengenai jumlah tenaga penjual yang bekerja di perusahaan yang diperoleh dari dealer motor Suzuki PT Indo Sunmotor Gemilang Semarang.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan (Nazir, 1993). Untuk penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh tenaga penjual yang bekerja di dealer motor Suzuki PT Indo Sunmotor Gemilang Semarang. Sampel yang diambil adalah tenaga penjual yang memenuhi syarat yaitu telah mengikuti program training penjualan mobil dan telah berpengalaman bekerja di perusahaan minimal selama 6 bulan.

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampling bertujuan (*Purposive Sampling*), dimana dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasarkan pertimbangan, yaitu tenaga penjual yang sudah pernah memperoleh training penjualan dan pemahaman mengenai program manajemen penjualan perusahaan dan telah berpengalaman bekerja di perusahaan minimal selama 6 bulan.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu. Hair, et.al (dalam Ferdinand, A.T, 2005), menemukan bahwa untuk model SEM, ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sampel terlalu besar, misal saja 400, maka metode menjadi "sensitif" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran goodness of fit yang baik. Hair,et,al, 1995 (dalam Ferdinand, A.T,2005) menyarankan bahwa ukuran sampel

minimum adalah sebanyak lima observasi untuk setiap estimated parameter. Sementara Ferdinand, A.T (2005) menyebutkan bahwa pedoman ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator kali lima sampai 10. Untuk penelitian ini, maka jumlah sampel yang diambil adalah :

Tabel 3.1  
Data Tenaga Penjual PT Indo Sunmotor Gemilang

NO	DEALER	Jumlah Tenaga Penjual	Sampel
1	HARAPAN CIPTA JAYA	5	3
2	INDRAPRASTA	5	5
3	INSAN PRIMA	5	4
4	PELANGI CEMERLANG	5	3
5	SOLO UTAMA	5	4
6	SUN MOTOR	5	3
7	SURYA MOTOR GML	5	4
8	BIMA SATHIA	5	5
9	SUDIRMAN	5	5
10	CEPU AGUNG	5	3
11	CIPTOLANCAR-KDL	5	3
12	CIPTOLANCAR-WLR	5	3
13	SHADINA BERKAH ABADI	5	5
14	HIDUP BARU	5	5
15	RAHARJO MOTOR-PEC	5	5
16	RAHARJO MOTOR-DMK	5	5
17	LIMA RIZKY	5	5
18	MAJU MAPAN	5	4
19	CHARISTA	5	5
20	INDOTAMA	5	4
21	LAKSANA BARU	5	3
22	SUMBER AGUNG	5	3
23	SUZUKI ABADI	5	3
24	SUZUKI BINTARO	5	3
25	WAHID MOTOR-KDS	5	5
26	WAHID MOTOR-SLTG	5	4
27	KARANGJATI	5	3
28	SUNMOTOR SRONDOL	5	3
29	SOEKARNO HATTA	5	5
30	KEDUNG WUNI	5	3
	Total	150	118

Sumber : PT Indo Sunmotor Gemilang

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Wawancara**

Wawancara adalah metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan responden, yaitu dengan menggunakan daftar kuesioner untuk diisi dengan keterangan-keterangan oleh responden selama wawancara (Indriantoro dan Supomo, 1999). Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan kemudian diberi skor atau nilai.

### **3.4. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang sering digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengukuhan sebuah rangkaian hubungan yang relatif "rumit", secara simultan. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang

sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2005).

Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut (Ferdinand, 2005) :

### **1. Pengembangan Model Berbasis Teori**

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model yang menjustifikasi teori yang kuat melalui telaah pustaka dari sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan SEM tidak digunakan untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui uji empirik, karena itu telaah teori yang mendalam untuk mendapatkan sebuah justifikasi teoritis untuk model yang akan diuji adalah syarat mutlak dalam penggunaan SEM ini (Ferdinand, 2005).

### **2. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)**

Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam sebuah diagram alur agar mempermudah untuk melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Bahasa SEM akan mengkontroversi diagram alur menjadi persamaan, kemudian persamaan menjadi estimasi. Di dalam permodelan SEM dikenal dengan "construct atau factor", yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Disini akan ditentukan diagram alur dalam artian berbagai



konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2005).

Di dalam menggambarkan diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan dengan anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausa yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam hubungan diagram alur, dapat dibedakan dalam 2 kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang dapat diuraikan sebagai berikut (Ferdinand, 2005) :

**a. Konstruk Eksogen**

Disebut juga sebagai independen variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen merupakan konstruk yang dituju garis dengan satu ujung panah.

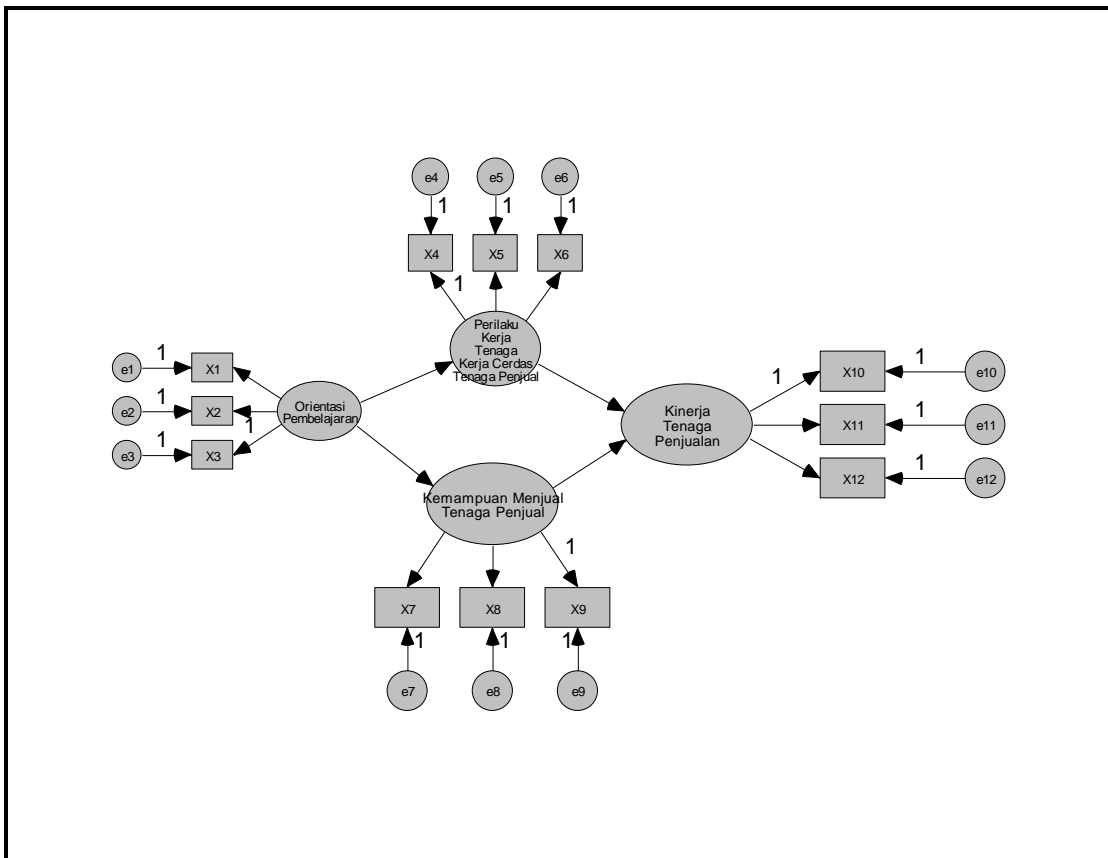
**b. Konstruk Endogen**

Merupakan beberapa faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan dengan konstruk endogen.

Pada gambar 3.1 disajikan diagram alur yang dikembangkan untuk penelitian ini dan tabel 3.1 disajikan variabel dan indikatornya.

**Gambar 3.1**

**Diagram Alur**



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini (2006)

**Tabel 3.2**  
**Indikator / Variabel Keseluruhan**

<b>Variabel Name</b>	<b>Keterangan</b>
	<b>Orientasi Pembelajaran</b>
X1	Keinginan mempelajari hal-hal baru mengenai pelanggan
X2	Belajar dari kesalahan sebagai suatu proses belajar
X3	Kemauan belajar dari pengalaman
	<b>Kerja Cerdas Tenaga Penjual</b>
X4	Kemampuan dalam membuat perencanaan penjualan
X5	Kemampuan memilih dan menggunakan strategi penjualan dengan tepat
X6	Kemampuan memprioritaskan dan mengutamakan pekerjaan
	<b>Kemampuan Menjual Tenaga Penjual</b>
X7	Kemampuan menjual produk baru dengan cepat.
X8	Keahlian dalam proses menjual yang meliputi prospecting, membuka pembicaraan, mempresentasikan penjualan, menutup penjualan, melayani pelanggan
X9	Kemampuan melakukan negosiasi
	<b>Kinerja Tenaga Penjual</b>
X10	Kemampuan menghasilkan tingkat pendapatan yang tinggi
X11	Pencapaian target penjualan
X12	Jumlah pelanggan yang meningkat

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini (2006)

### 3. Konversi Diagram Alur ke Dalam Serangkaian Persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambar pada sebuah diagram alur, langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, 2005) :

a) **Persamaan – persamaan Struktural (*Structural Equation*)**

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk dan biasanya disusun dengan pedoman sbb :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

b) **Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran**

Pada persamaan ini terlebih dahulu harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar variabel (Ferdinand, 2005)

**Tabel 3.3**

**Model Pengukuran Konsep Exogenous dan Endogenous**

<b>Konsep Exogenous</b>	<b>Konsep Endogenous</b>
$X1 = \lambda_1 OP + \varepsilon_1$	$X4 = \lambda_4 PKCTP + \varepsilon_4$
$X2 = \lambda_2 OP + \varepsilon_2$	$X5 = \lambda_5 PKCTP + \varepsilon_5$
$X3 = \lambda_3 OP + \varepsilon_3$	$X6 = \lambda_6 PKCTP + \varepsilon_6$
	$X7 = \lambda_7 KMTP + \varepsilon_7$
	$X8 = \lambda_8 KMTP + \varepsilon_8$
	$X9 = \lambda_9 KMTP + \varepsilon_9$
	$X10 = \lambda_{10}KTP + \varepsilon_{10}$
	$X11 = \lambda_{11} KTP + \varepsilon_{11}$
	$X12 = \lambda_{12}KTP + \varepsilon_{12}$

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini (2006)

#### **4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model**

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi (Ferdinand, A.T,2005). Pada penelitian ini matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah Maximum Likelihood Estimation (ML).

#### **5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi**

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, A.T,2005).

1. Dengan starting value yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah identifikasi.
2. Model diestimasi lalu angka koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila overall fit index berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka dapat diduga adanya masalah identifikasi.

## 6. Mengevaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada langkah kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai *criteria goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi data yang akan digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM berikut ini (Ferdinand, 2005)

### I. Asumsi-asumsi SEM :

- a. **Ukuran sampel**, ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.
- b. **Normalitas dan Linearitas**, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas multivariate, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- c. **Outliers**, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.

- d. **Multicollinearity dan Singularity**, multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

## II. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut off valuenya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2005) :

### a. *Chi-Square Statistic ( $X^2$ )*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila *Chi Square*nya rendah. Semakin kecil nilai  $X^2$ , semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cutt-off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland et al, dalam Ferdinand, 2005)

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

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan *Chi-Square Statistic* dalam sampel yang besar (Baugarther dan Homburg, 1996, dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat

diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudec, dalam Ferdinand, 2000).

**c. GFI (*Goodness of Fit Index*)**

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 10 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan *better fit*.

**d. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)**

Adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.

**e. CMIN/DF**

*The minimum Sampel Discrepancy Function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedomnya*. CMIN/DF tidak lain merupakan *statistic chi-square*,  $X^2$  dibagi dengan DF-nya sehingga disebut  $X^2$  relatif, dengan nilai diharapkan kurang dari 3.0 yang menunjukkan bahwa antara model dan data berindikasikan *acceptable fit*.

**f. TLI (*Tucker Lewis Index*)**

TLI untuk membandingkan model yang diuji terhadap *baseline* model, dengan besarnya nilai diharapkan sama atau lebih dari 0,95 yang menunjukkan bahwa model yang sangat baik (Hair, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).



**g. CFI (*Comparative Fit Index*)**

CFI untuk mengukur tingkat penerimaan model, dengan besarnya nilai diharapkan sama atau lebih dari 0,95 yang menunjukkan tingkat fit yang paling tinggi.

Dengan demikian indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.4  
Indeks Pengujian Kelayakan Model  
(*Goodness-of-fit Index*)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
<i>X<sup>2</sup> – Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≥ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≥ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand, A.T (2005)

## **7. Interpretasikan dan Modifikasi Model**

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya suatu model dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual  $> 2,58$  maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut (Hair dalam Ferdinand, 2005).

### **Indeks Modifikasi**

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai *chi-square* atau pengurangan nilai *chi-square* bila sebuah koefisien diestimasi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah dalam memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya, dimana hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut secara teoritis (Ferdinand, 2005).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif. Bab ini juga menyajikan hasil komputasi (hasil Evaluasi) yang meliputi analisis konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan analisis model penuh dari *Structural Equation Modeling (Full Model of Structural Equation Modeling)* yang menjadi kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis.

#### **4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif**

Penelitian ini mengambil obyek yaitu para tenaga penjualan yang memasarkan produk motor Suzuki pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang. Sampel yang diambil sebanyak 118 tenaga penjualan. Para tenaga penjualan yang dipilih dan dijadikan sampel dengan kriteria : tenaga penjualan yang telah mengikuti program training penjualan di Dealer selama lebih dari 6 bulan.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Dari data yang diperoleh, diketahui bahwa jumlah data pada semua indikator ( $X_1$ - $X_{12}$ ) lengkap sesuai dengan jumlah responden. Jawaban responden mempunyai nilai minimal 1 dan maksimal 10 pada semua indikator.

Gambaran umum responden adalah segala sesuatu yang erat hubungannya dengan ciri responden secara individual atau dengan kata lain gambaran umum responden akan keadaan, sifat atau ciri - ciri khusus yang dapat memberikan gambaran tentang keadaan responden itu. Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 118 responden tenaga penjualan pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang.

#### 4.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

**Tabel 4. 1**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

##### **Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - laki	84	71.2	71.2	71.2
	Perempuan	34	28.8	28.8	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Sumber : data primer yang diolah 2006

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 118 responden yang terbanyak adalah responden yang berjenis kelamin laki – laki yaitu sebesar 71,2 persen, sedangkan jenis kelamin perempuan adalah 28,8 persen. Hal ini menunjukkan tenaga penjual pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang sebagian besar berjenis kelamin laki – laki.

#### 4.1.2. Berdasarkan Usia

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

**Tabel 4. 2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	1	.8	.8	.8
	22	2	1.7	1.7	2.5
	23	5	4.2	4.2	6.8
	24	9	7.6	7.6	14.4
	25	20	16.9	16.9	31.4
	26	13	11.0	11.0	42.4
	27	20	16.9	16.9	59.3
	28	12	10.2	10.2	69.5
	30	18	15.3	15.3	84.7
	31	11	9.3	9.3	94.1
	33	7	5.9	5.9	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Sumber : data primer yang diolah 2006

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat ditunjukkan bahwa dari 118 responden (tenaga penjual) yang terbanyak adalah responden yang berusia 25 dan 27 tahun yaitu masing – masing sebesar 16,9 persen dan terendah adalah berusia 21 tahun yaitu sebesar 0,8 persen. Secara umum tenaga penjual dari pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang adalah pada usia yang masih produktif yaitu 21 tahun sampai dengan 33 tahun. Kondisi ini juga menguntungkan pihak perusahaan karena memiliki tenaga penjual yang sudah berpengalaman dan masih produktif dalam melakukan aktivitasnya.

#### 4.1.3. Berdasarkan Pendidikan

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut :

**Tabel 4. 3**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan**

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	35	29.7	29.7	29.7
	Sarjana	83	70.3	70.3	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Sumber : data primer yang diolah 2006

Berdasarkan data pada Tabel 4.3 dapat ditunjukkan bahwa dari 118 responden yang tertinggi adalah berpendidikan Sarjana (S1) yaitu sebesar 70,3 persen. Kemudian berpendidikan Diploma (D3) yaitu sebesar 29,7 persen. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga penjual sudah memiliki latar belakang pendidikan yang memadai, sehingga kondisi ini sangat menguntungkan bagi perusahaan karena kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki lebih baik.

#### 4.1.4. Berdasarkan Lama Bekerja

Data karakteristik responden berdasarkan bekerja sama dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut :

**Tabel 4. 4**  
**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

		Lama Bekerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sudah lebih 1 th	76	64.4	64.4	64.4
	Belum 1 th	42	35.6	35.6	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Sumber : data primer yang diolah 2006

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 dapat ditunjukkan bahwa dari 118 responden yang tertinggi adalah sudah bekerja lebih dari 1 tahun yaitu sebesar 64,4 persen. Kemudian bekerja belum ada 1 tahun yaitu sebesar 35,6 persen. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga penjual sudah memiliki pengalaman kerja yang memadai yaitu lebih dari 1 tahun sehingga baik mental maupun kemampuan dari tenaga penjual adalah sudah teruji.

#### 4.1.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan data kuesioner sebagai data primer, sehingga diperlukan langkah uji coba pertanyaan (kuesioner) untuk mengetahui apakah pertanyaan tersebut layak atau tidak Uji untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan digunakan uji validitas. Uji ini digunakan untuk mengukur kesahihan dan kevalidan suatu item pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai *Corrected Item - Total Correlation* dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel ( $118 - 4 = 114$ ) yaitu sebesar 0,195. Apabila nilai *Corrected Item - Total Correlation* lebih besar dari  $r$  tabel maka indikator layak (sahih) dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005).

Sedangkan uji instrumen yang lain adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data, sedangkan untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha dengan dibandingkan nilai 0,60. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha diatas 0,60 dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program spss dapat disajikan pengujian validitas dan reliabilitas pada Tabel 4.5 berikut ini.



**Tabel 4. 5****Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner**

Konstruk/Variabel Laten	Reliabilitas (Crounbach $\alpha$ )	Item (Indikator)	<i>Corrected Item - Total Correlation</i>
Orientasi Pembelajaran	0,7910	X <sub>1</sub>	0,6768
		X <sub>2</sub>	0,5304
		X <sub>3</sub>	0,7025
Kerja Cerdas Tenaga Penjual	0,7740	X <sub>4</sub>	0,5701
		X <sub>5</sub>	0,6406
		X <sub>6</sub>	0,6219
Kemampuan Menjual TP	0,8232	X <sub>7</sub>	0,6510
		X <sub>8</sub>	0,7084
		X <sub>9</sub>	0,6822
Kinerja Tenaga Penjual	0,8648	X <sub>10</sub>	0,7323
		X <sub>11</sub>	0,7254
		X <sub>12</sub>	0,7774

Sumber : data primer yang diolah, 2006

Berdasarkan pada Tabel 4.5 dapat ditunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai *Corrected Item - Total Correlation* > r tabel (0,195). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (*crounbach alpha*) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel–variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel orientasi pembelajaran, kerja cerdas tenaga penjual, kemampuan menjual tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

## **4.2. Analisis Kualitatif**

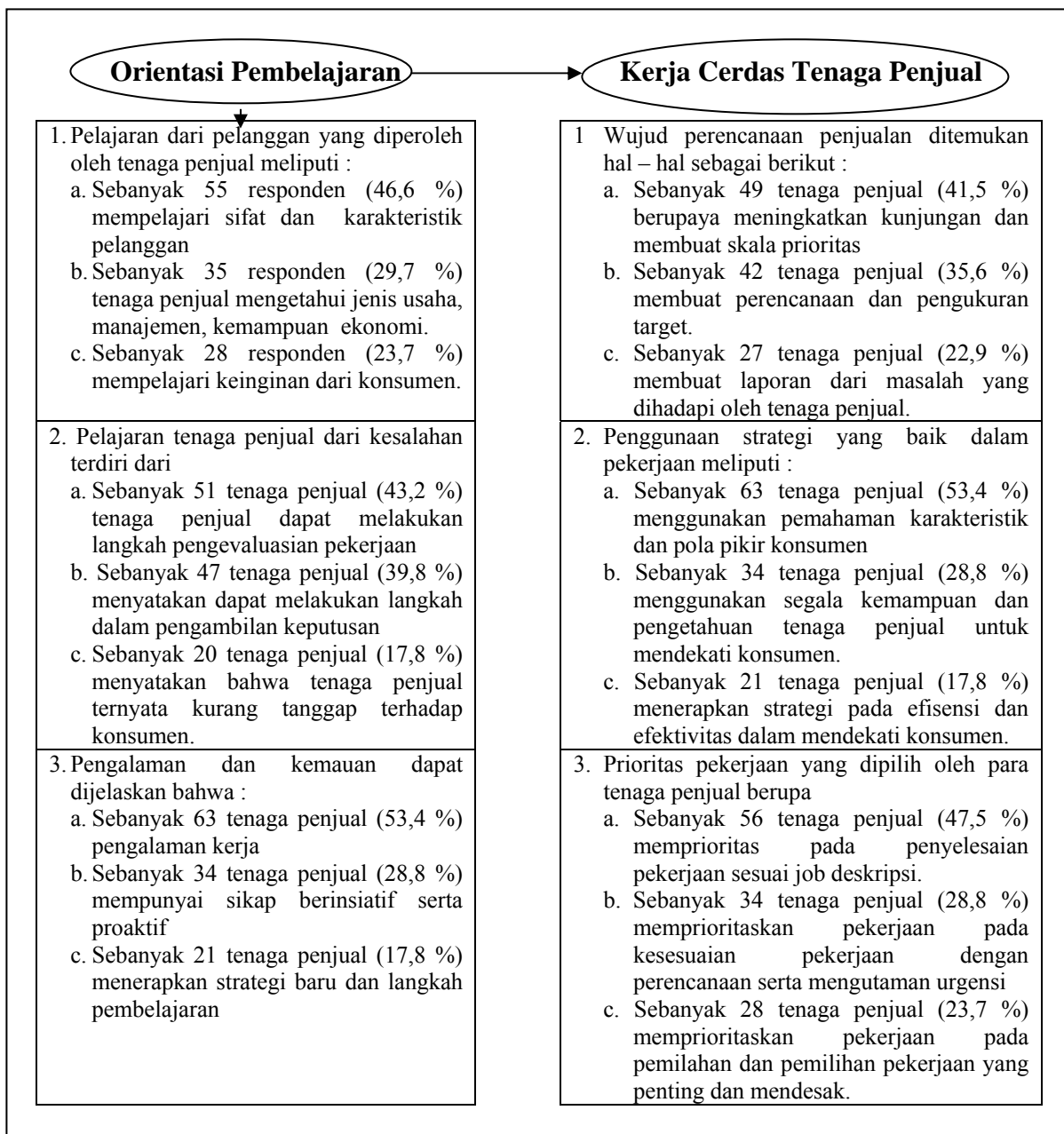
Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Bab II. Berikut akan dibahas jawaban-jawaban dari pertanyaan terbuka yang diperoleh dari responden.

### **4.2.1. Orientasi Pembelajaran dan Perilaku Kerja Cerdas Tenaga Penjual**

Hipotesis 1: Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual. Berikut jawaban-jawaban dari responden mengenai pengaruh orientasi pembelajaran terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjual dari pertanyaan terbuka.

Gambar 4. 1

Orientasi Pembelajaran dan Kerja Cerdas Tenaga Penjual



Sumber : data penelitian yang diolah (2006)

**Temuan penelitian menunjukkan :**

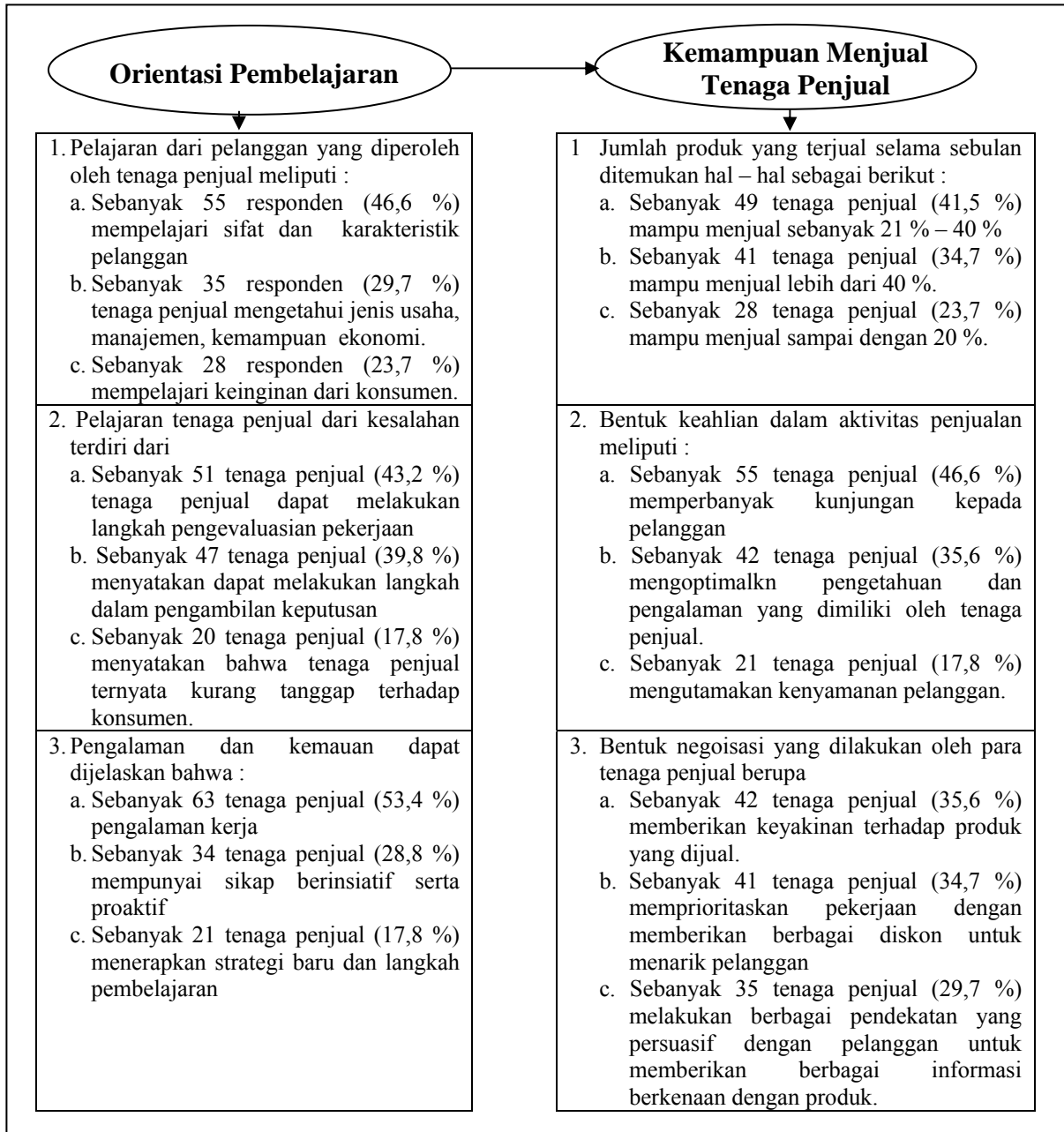
1. Tenaga penjual memperoleh pembelajaran dari pelanggan yang berupa mendapatkan pengetahuan mengenai sifat dan karakteristik pelanggan sebanyak 46,6 %, tenaga penjual dapat mengetahui jenis usaha, manajemen usaha tersebut dan kemampuan ekonomi dari pelanggan sebanyak 29,7 % dan tenaga penjual mengetahui keinginan konsumen berkenaan dengan produk sebanyak 23,7 %.
2. Tenaga penjual memperoleh pelajaran dari kesalahan yang berupa perlunya melakukan langkah evaluasi terhadap pekerjaan yang menjadi aktivitasnya (43,2 %), tenaga penjual dapat dengan cepat melakukan tindakan pengambilan keputusan berkenaan dengan aktivitasnya (39,8 %) dan tenaga penjual menyadari bahwa masih kurang tanggap terhadap konsumen potensialnya (17,8 %).
3. Tenaga penjual mendapat sesuatu selain dari para seniornya berupa kemauan belajar yang berupa : tenaga penjual mendapatkan pengalaman kerja yang sangat berguna (53,4 %), tenaga penjual mempunyai inisiatif terhadap pekerjaan serta bertindak proaktif pada aturan main perusahaan (28,8 %) dan tenaga penjual menerapkan strategi baru serta menerapkan langkah pembelajaran (17,8 %).

**4.2.2. Orientasi Pembelajaran dan Kemampuan Menjual Tenaga Penjual**

Hipotesis 2 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual. Berikut jawaban-jawaban dari responden mengenai pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kemampuan menjual tenaga penjual dari pertanyaan terbuka.

**Gambar 4. 2**

**Orientasi Pembelajaran dan Kemampuan Menjual Tenaga Penjual**



Sumber : data penelitian yang diolah (2006)

### **Temuan penelitian menunjukkan :**

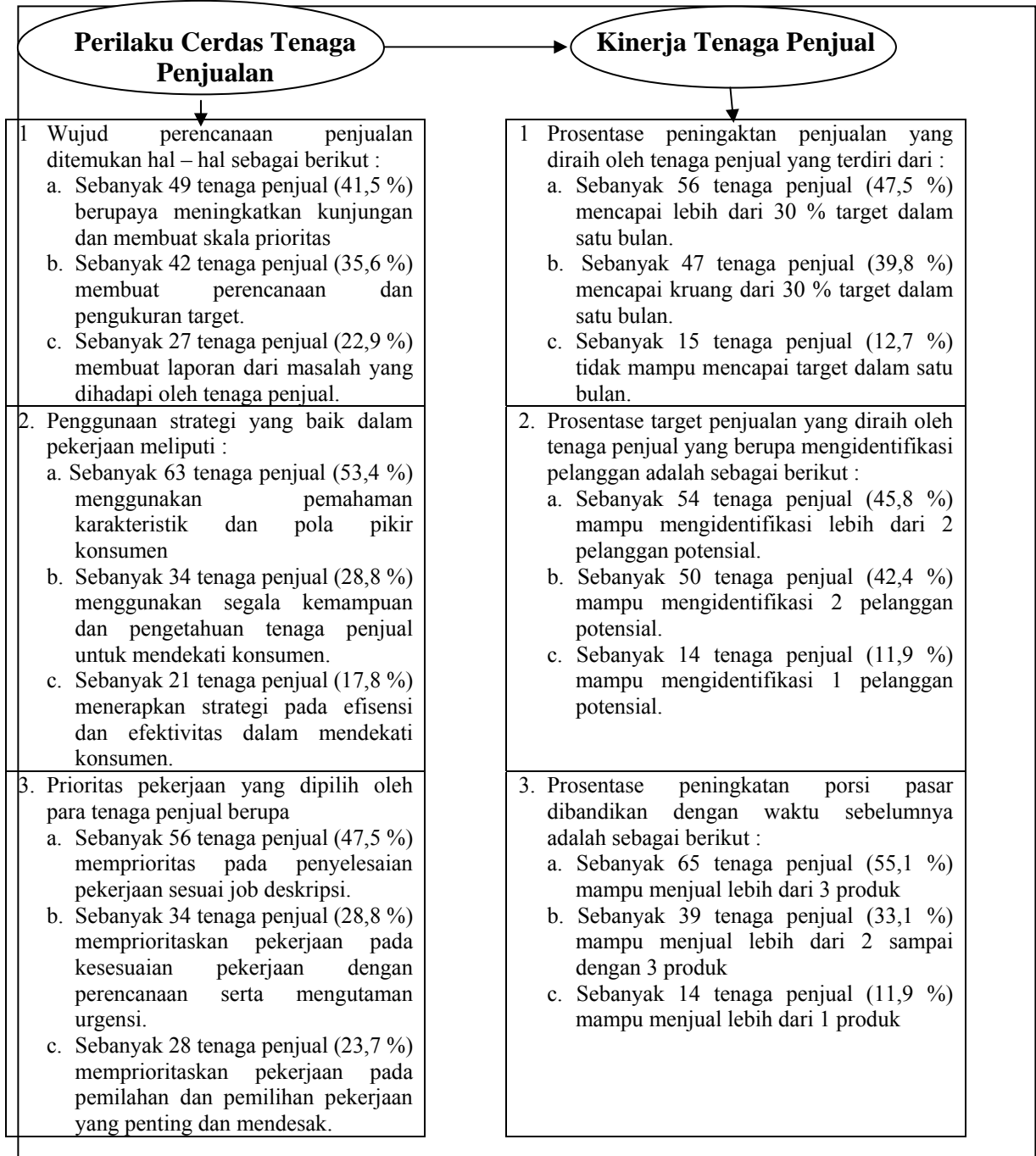
1. Tenaga penjual memperoleh pembelajaran dari pelanggan yang berupa mendapatkan pengetahuan mengenai sifat dan karakteristik pelanggan sebanyak 46,6 %, tenaga penjual dapat mengetahui jenis usaha, manajemen usaha tersebut dan kemampuan ekonomi dari pelanggan sebanyak 29,7 % dan tenaga penjual dapat mengetahui keinginan konsumen berkenaan dengan produk sebanyak 23,7 %.
2. Tenaga penjual memperoleh pelajaran dari kesalahan yang berupa perlunya melakukan langkah evaluasi terhadap pekerjaan yang menjadi aktivitasnya (43,2 %), tenaga penjual dapat dengan cepat melakukan tindakan pengambilan keputusan berkenaan dengan aktivitasnya (39,8 %) dan tenaga penjual menyadari bahwa masih kurang tanggap terhadap konsumen potensialnya (17,8 %).
3. Tenaga penjual mendapat sesuatu selain dari para seniornya berupa kemauan belajar yang berupa : tenaga penjual mendapatkan pengalaman kerja yang sangat berguna (53,4 %), tenaga penjual mempunyai inisiatif terhadap pekerjaan serta bertindak proaktif pada aturan main perusahaan (28,8 %) dan tenaga penjual dapat menerapkan strategi baru serta menerapkan langkah pembelajaran (17,8 %).

#### **4.2.3. Perilaku Kerja Cerdas Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjual**

Hipotesis 3 : Semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Berikut jawaban-jawaban dari responden mengenai pengaruh perilaku kerja cerdas tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjual dari pertanyaan terbuka.

**Gambar 4.3**

**Perilaku Cerdas Tenaga Penjualan dan Kinerja Tenaga Penjual**



Sumber : data penelitian yang diolah (2006)

### **Temuan penelitian menunjukkan :**

1. Perencanaan penjualan yang secara garis besar ditanggapi oleh tenaga penjual berupa peningkatan kunjungan dan membuat skala prioritas untuk pelanggan (konsumen) sebanyak 41,5 %. Membuat perencanaan dan pengukuran target penjualan yaitu sebanyak 35,6 % dan pembuatan laporan dari berbagai masalah yang dihadapi oleh tenaga penjual yaitu sebanyak 22,9 %.
2. Penggunaan strategi yang baik dalam aktivitas pekerjaan yang berupa penjualan adalah meliputi penggunaan pemahaman karakteristik dan pola pikir konsumen yaitu sebanyak 53,4 %, menggunakan segala kemampuan dan pengetahuan tenaga penjual untuk mendekati konsumen yaitu sebanyak 28,8 % dan menerapkan strategi pada efisiensi dan efektivitas dalam mendekati konsumen.
3. Prioritas pekerjaan yang dipilih oleh para tenaga penjual berupa penyelesaian pekerjaan sesuai dengan job deskripsi yaitu sebanyak 47,5 %. memprioritaskan pekerjaan pada kesesuaian pekerjaan dengan perencanaan serta mengutamakan urgensi sebanyak 28,8 % dan memprioritaskan pekerjaan pada pemilahan dan pemilihan pekerjaan yang penting dan mendesak sebanyak 23,7 %.

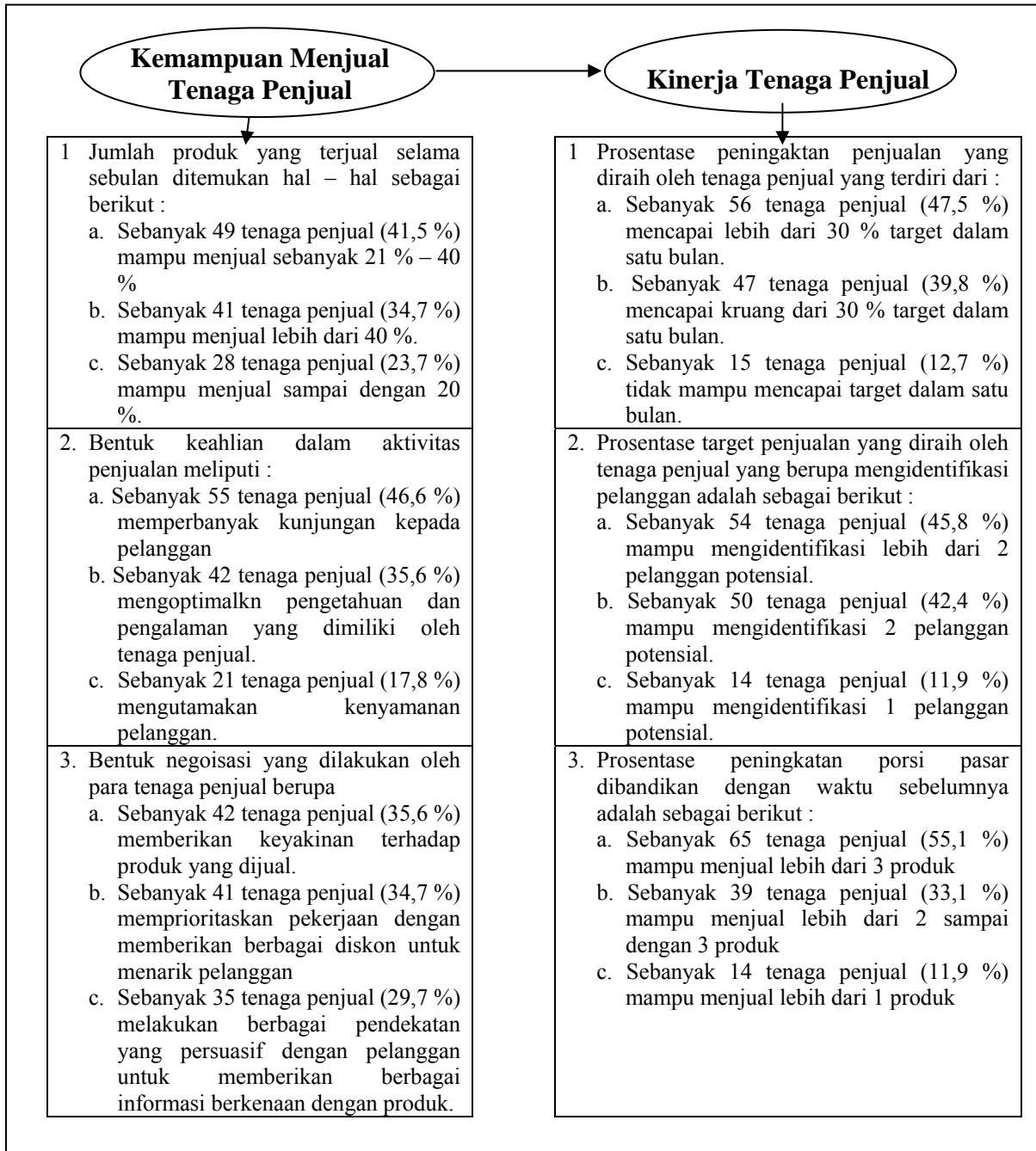
#### **4.2.4. Kemampuan Menjual Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual**

Hipotesis 4 : Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Berikut jawaban-jawaban dari responden mengenai pengaruh kemampuan menjual tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual dari pertanyaan terbuka.



**Gambar 4. 4**

**Kemampuan Menjual Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual**



Sumber : data penelitian yang diolah (2006)

### **Temuan penelitian menunjukkan :**

1. Jumlah produk yang terjual selama sebulan ditemukan bahwa tenaga penjual mampu menjual dari 21 % sampai dengan 40 % adalah sebanyak 41,5 %, mampu menjual sebanyak lebih dari 40 % sebanyak 34,7 % dan mampu menjual sampai dengan 20 % dari target adalah sebanyak 23,7 %.
2. Bentuk keahlian dalam aktivitas penjualan meliputi bahwa tenaga penjual memperbanyak upaya untuk meningkatkan kunjungan kepada pelanggan yaitu sebanyak 46,6 %, mengoptimalkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh tenaga penjual yaitu sebanyak 35,6 % dan tenaga penjual berupaya untuk meningkatkan kenyamanan bagi pelanggan saat memberikan informasi mengenai produk yaitu sebanyak 17,8 %.
3. Bentuk negoisasi yang dilakukan oleh para tenaga penjual berupa pemberian keyakinan terhadap produk yang dijual kepada konsumen yaitu sebanyak 35,6 %, memprioritaskan pekerjaan dengan memberikan berbagai diskon untuk menarik pelanggan sebanyak 34,7 % dan melakukan berbagai pendekatan yang persuasif dengan pelanggan untuk memberikan berbagai informasi berkenaan dengan produk sebanyak 29,7 %.

### **4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan mengikuti 7 langkah proses analisis (Ferdinand, 2004. p.34). Tujuh langkah proses analisis *Structural Equation Model* tersebut secara singkat diterangkan sebagai berikut:

#### **4.3.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori**

Model penelitian yang dikembangkan didasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Model ini digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab sebelumnya dimana variabel pembentuk model terdiri dari 4 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 12 indikator. Model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis *Structural Equation Model*, seperti tertuang dalam Bab III.

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

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

#### **4.3.3. Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dikonversikan dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam tabel 3.3 pada Bab III.

#### **4.3.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi *Structural Equation Model* (SEM). Pemilihan input menggunakan matriks kovarians, karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27) jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 118

responden. Dari hasil olah data yang telah dilakukan, matriks kovarians data yang digunakan terlihat seperti dalam Tabel 4.6.

**Tabel 4. 6**

**Sample Covariances-Estimates**

	X <sub>12</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>
X <sub>12</sub>	2.327											
X <sub>11</sub>	1.692	2.503										
X <sub>10</sub>	1.860	1.753	2.965									
X <sub>7</sub>	1.210	1.147	1.545	3.247								
X <sub>8</sub>	1.042	0.832	1.155	1.749	2.554							
X <sub>9</sub>	1.155	1.031	1.295	1.816	1.818	3.051						
X <sub>1</sub>	0.152	0.512	0.178	0.460	0.509	0.359	3.401					
X <sub>2</sub>	0.506	0.712	0.748	0.893	0.809	0.760	1.427	2.711				
X <sub>3</sub>	0.316	0.424	0.348	0.407	0.515	0.616	2.405	1.571	3.575			
X <sub>6</sub>	0.641	0.549	0.722	1.128	0.623	0.613	0.575	0.633	0.628	2.784		
X <sub>5</sub>	0.644	0.624	0.582	0.951	0.557	0.604	0.759	0.561	0.906	1.570	2.528	
X <sub>4</sub>	1.013	0.992	0.979	1.061	0.610	0.912	0.731	1.018	0.688	1.480	1.470	3.167

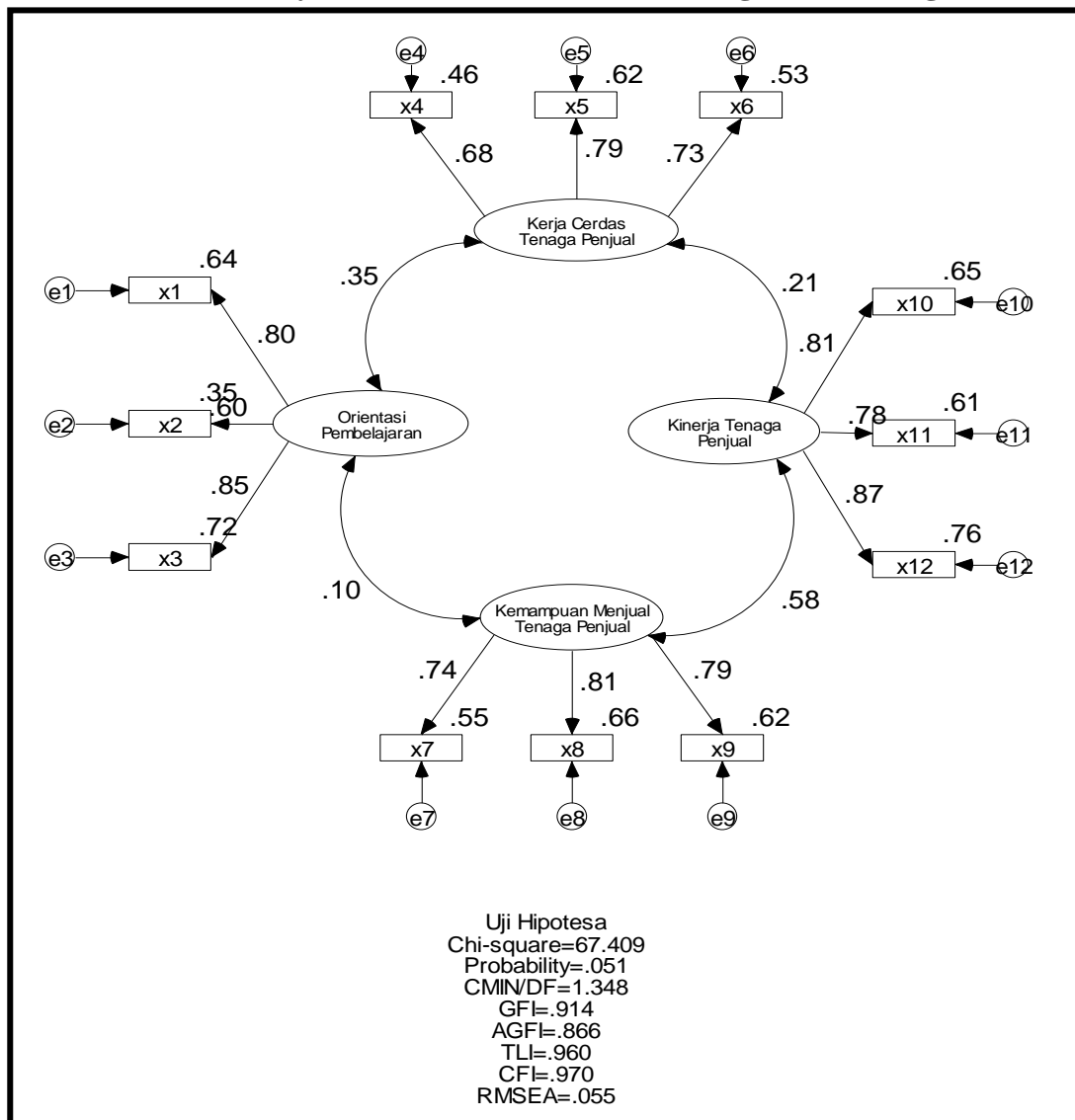
Sumber : data primer yang diolah (2006)

Adapun teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS. Dan seperti yang telah dijelaskan di atas estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu: estimasi measurement model dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *Structural Equation Model* melalui Full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand, 2000, p.128).

#### 4.3.4.1. Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen dan Endogen

Hasil dari *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen dan endogen disajikan seperti pada Gambar 4.5, Tabel 4.7, dan Tabel 4.8 sebagai berikut :

**Gambar 4.5**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen dan Endogen**



Sumber : data primer yang diolah (2006)

**Tabel 4. 7**

**Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen dan Endogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Olah Data</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi – Square	P=5%, Df=50, Chi Square=67,505	67,409	Baik
Sign. Probility	≥ 0,05	0,051	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,866	Marginal
GFI	≥ 0,90	0,914	Baik
TLI	≥ 0,95	0,960	Baik
CFI	≥ 0,95	0,970	Baik
CMIN/DF	≤ 2,0	1,348	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,055	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2006)

**Tabel 4. 8**

**Regression Weight *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen dan Endogen**

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
<b>X<sub>4</sub></b>	<--- Kerja cerdas tenaga penjual	1.000				
<b>X<sub>5</sub></b>	<--- Kerja cerdas tenaga penjual	1.033	.173	5.987	0.000	par_1
<b>X<sub>6</sub></b>	<--- Kerja cerdas tenaga penjual	1.008	.166	6.085	0.000	par_2
<b>X<sub>3</sub></b>	<--- Orientasi pembelajaran	1.000				
<b>X<sub>2</sub></b>	<--- Orientasi pembelajaran	0.612	.101	6.058	0.000	par_3
<b>X<sub>1</sub></b>	<--- Orientasi pembelajaran	0.921	.122	7.554	0.000	par_4
<b>X<sub>9</sub></b>	<--- Kemampuan menjual	1.000				
<b>X<sub>8</sub></b>	<--- Kemampuan menjual	0.942	.114	8.277	0.000	par_5
<b>X<sub>7</sub></b>	<--- Kemampuan menjual	0.972	.128	7.599	0.000	par_6
<b>X<sub>10</sub></b>	<--- Kinerja tenaga penjual	1.000				
<b>X<sub>11</sub></b>	<--- Kinerja tenaga penjual	0.887	.097	9.129	0.000	par_7
<b>X<sub>12</sub></b>	<--- Kinerja tenaga penjual	0.953	.097	9.869	0.000	par_8

Sumber : data primer yang diolah (2006)

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk eksogen dan endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,05 menunjukkan hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk eksogen dan endogen ini dapat diterima.

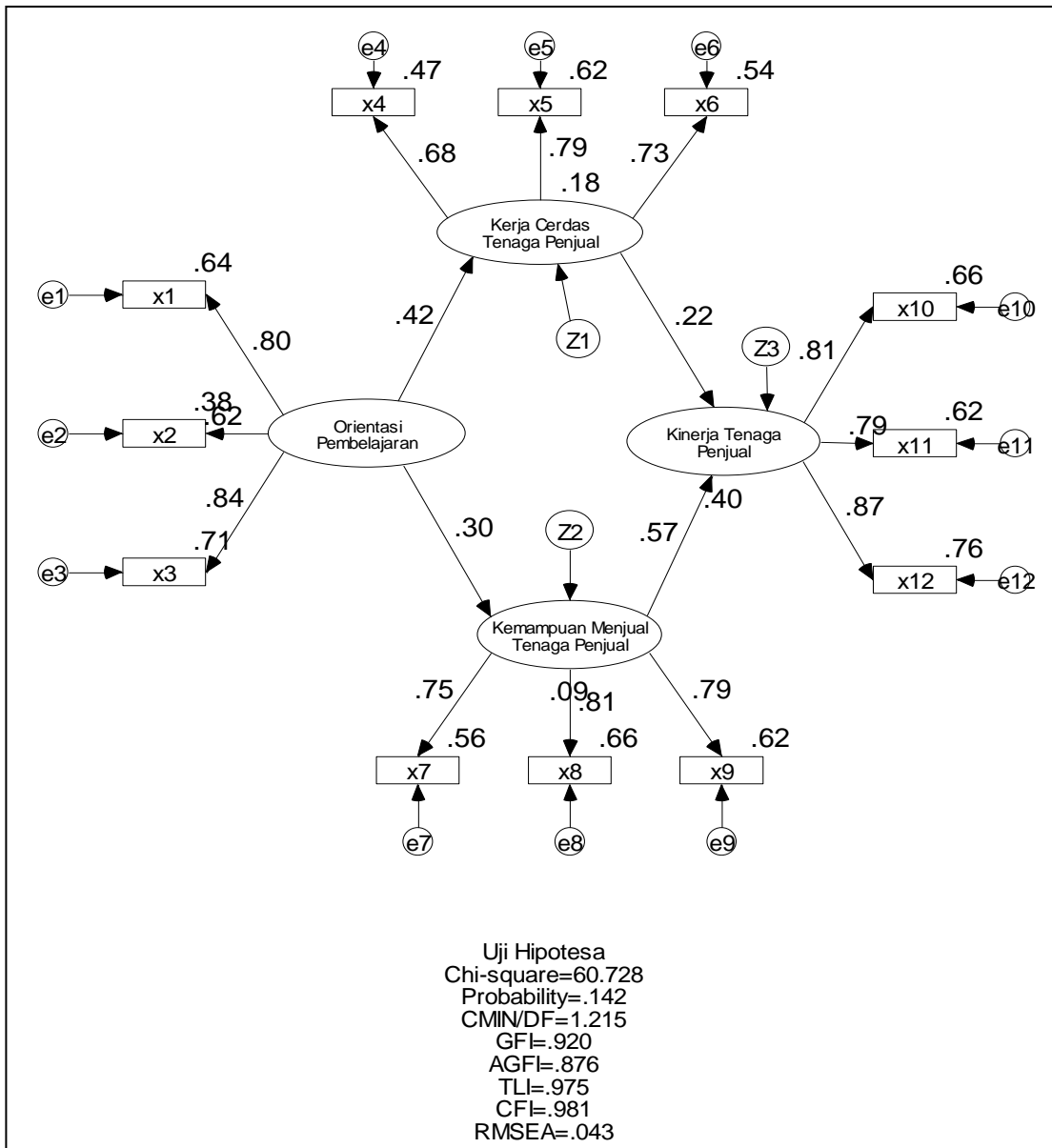
Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *Regression Weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.7 dan dengan melihat faktor loading masing-masing dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. *Critical Ratio* (CR) yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai faktor loading lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$ . sementara itu faktor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ . dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

### 4.3.4.3. Analisis *Structural Equation Modeling* – Sebuah Model Pengukuran

Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada Gambar 4.6 berikut ini.

**Gambar 4. 6**  
**Structural Equation Modeling**



Sumber : data primer yang diolah (2006)



**Tabel 4. 9****Indeks pengujian kelayakan *Structural Equation Model***

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	<b>Hasil Olah Data</b>	<b>Evaluasi Model</b>
<i>Chi – Square</i>	P=5%, Df=50, Chi Square=67,505	60,728	Baik
Sign. Probility	≥ 0,05	0,142	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,876	Marginal
GFI	≥ 0,90	0,920	Baik
TLI	≥ 0,95	0,975	Baik
CFI	≥ 0,95	0,981	Baik
CMIN/DF	≤ 2,0	1,215	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,043	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2006)

Berdasarkan hasil pengamatan pada Gambar 4.6 pada grafik analisis full model dan pada Tabel 4.9 dapat ditunjukkan bahwa model layak digunakan untuk analisis, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak full model. Hasil perhitungan uji chi – square pada konstruk full model memperoleh nilai sebesar 60,728 masih dibawah chi square tabel 67,505. Nilai probabilitas sebesar 0,142 nilai tersebut diatas 0,05. Kriteria-kriteria yang lain juga masuk dalam kategori baik (memenuhi kriteria fit). Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit. Disamping kriteria diatas observed (indikator) dari konstruk orientasi pembelajaran, kerja cerdas tenaga penjual, kemampuan menjual tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual valid, karena mempunyai nilai di atas 0,5 atau di atas 0,4 sehingga model layak digunakan untuk analisis

**Tabel 4. 10***Regression Weights Structural Equation Model*

			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
Kerja Cerdas Tenaga	<---	Orientasi Pembelajaran	0.321	0.095	3.380	0.001	par_9
Kemampuan Menjual	<---	Orientasi Pembelajaran	0.260	0.099	2.618	0.009	par_10
Kinerja Tenaga Penjual	<---	Kerja Cerdas Tenaga	0.251	0.119	2.110	0.035	par_11
Kinerja Tenaga Penjual	<---	Kemampuan Menjual	0.565	0.117	4.825	0.000	par_12
X <sub>4</sub>	<---	Kerja Cerdas Tenaga Penjual	1.000				
X <sub>5</sub>	<---	Kerja Cerdas Tenaga Penjual	1.032	0.171	6.031	0.000	par_1
X <sub>6</sub>	<---	Kerja Cerdas Tenaga Penjual	1.008	0.165	6.119	0.000	par_2
X <sub>3</sub>	<---	Orientasi Pembelajaran	1.000				
X <sub>2</sub>	<---	Orientasi Pembelajaran	0.636	0.103	6.173	0.000	par_3
X <sub>1</sub>	<---	Orientasi Pembelajaran	0.923	0.114	8.084	0.000	par_4
X <sub>9</sub>	<---	Kemampuan Menjual	1.000				
X <sub>8</sub>	<---	Kemampuan Menjual	0.942	0.113	8.317	0.000	par_5
X <sub>7</sub>	<---	Kemampuan Menjual	0.977	0.128	7.629	0.000	par_6
X <sub>10</sub>	<---	Kinerja Tenaga Penjual	1.000				
X <sub>11</sub>	<---	Kinerja Tenaga Penjual	0.891	0.097	9.166	0.000	par_7
X <sub>12</sub>	<---	Kinerja Tenaga Penjual	0.948	0.096	9.921	0.000	par_8

Sumber : data primer yang diolah (2006)

Hasil dari *Full Model Analysis* untuk konstruk eksogen dan endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan *Regression Weight*.

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.10 di atas, terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai *Critical Ratio* (CR)  $\geq 2.00$  (3,380 ; 2,618 ; 2,110 dan 4,825) dengan *Probability* (P) lebih kecil dari pada 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

#### **4.3.5. Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi**

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

#### **4.3.6. Langkah 6: Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM**

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

#### **4.3.6.1. Asumsi-asumsi SEM.**

##### **4.3.6.1.1. Ukuran Sampel**

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap estimated parameter. Dalam model penelitian ini terdapat 12 parameter, dan menggunakan 118 sampel tenaga penjualan pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

##### **4.3.6.1.2. *Outlier***

*Outlier* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya *outlier* dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000, p.49-51).

#### 4.3.6.1.2.1. Outlier Univariate

Deteksi terhadap ada tidaknya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut z-score yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et. al*, 1995). Observasi data yang memiliki nilai z-score  $\geq \pm 3,0$  akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*.

**Tabel 4. 11**

#### **Statistik Deskriptif**

##### **Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	118	-3.14379	1.71604	9.59E-16	1.000000
Zscore(X2)	118	-2.51627	1.71681	5.59E-16	1.000000
Zscore(X3)	118	-3.23132	1.50855	-7.5E-16	1.000000
Zscore(X4)	118	-3.17678	1.85866	3.64E-17	1.000000
Zscore(X5)	118	-2.43064	1.95301	-1.4E-15	1.000000
Zscore(X6)	118	-3.46436	1.90666	-5.8E-17	1.000000
Zscore(X7)	118	-3.24558	1.72816	1.06E-16	1.000000
Zscore(X8)	118	-2.34452	2.01713	1.63E-16	1.000000
Zscore(X9)	118	-3.43035	1.70068	3.12E-17	1.000000
Zscore(X10)	118	-2.09269	1.95546	-8.3E-16	1.000000
Zscore(X11)	118	-2.32004	2.08537	-2.5E-16	1.000000
Zscore(X12)	118	-1.86436	2.05245	-2.9E-15	1.000000
Valid N (listwise)	118				

Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *univariate outlier* yang tersaji pada tabel 4.11 di atas menunjukkan tidak adanya *univariate outlier* karena nilai z-score maksimum sebesar 2,085 atau tidak ada yang  $\geq \pm 3,0$ .

#### 4.3.6.1.2.2. *Multivariate Outlier*

Evaluasi terhadap *multivariate outlier* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outlier* pada tingkat *univariate*, namun observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan (Ferdinand, 2000, p.99). Jarak *mahalanobis* (*The Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996, dalam Ferdinand, 2000).

*Outlier* pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program Komputer AMOS 4.01. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 6,659 dan maksimal adalah 28,203. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 12 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 26,217 ; maka nilai mahalanobis yang melebihi 26,217 pada Tabel mahalanobis (Augusty Ferdinand, 2000) terdapat *Outlier*. Pada data ini terdapat *Outlier*, yaitu sebanyak 1 observasi, yaitu pada data no 47.

Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Augusty Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

#### **4.3.6.1.3. Uji Normalitas Data**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001, p.83).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati skewness value dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut Z-value. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya Critical Ratio (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000, p.91).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.12 sebagai berikut:

**Tabel 4. 12**

**Uji Normalitas Data**

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>Max</i>	<i>Skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
<b>X<sub>12</sub></b>	4.000	10.000	0.029	0.127	-0.749	-1.662
<b>X<sub>11</sub></b>	3.000	10.000	0.125	0.555	-0.662	-1.468
<b>X<sub>10</sub></b>	3.000	10.000	-0.107	-0.473	-0.758	-1.681
<b>X<sub>7</sub></b>	1.000	10.000	-0.296	-1.315	-0.180	-0.398
<b>X<sub>8</sub></b>	3.000	10.000	0.054	0.240	-0.845	-1.874
<b>X<sub>9</sub></b>	1.000	10.000	-0.503	-2.231	0.931	2.065
<b>X<sub>1</sub></b>	1.000	10.000	-0.338	-1.499	-0.234	-0.518
<b>X<sub>2</sub></b>	3.000	10.000	-0.372	-1.650	-0.437	-0.969
<b>X<sub>3</sub></b>	1.000	10.000	-0.684	-3.035	0.319	0.708
<b>X<sub>6</sub></b>	1.000	10.000	-0.270	-1.198	0.160	0.356
<b>X<sub>5</sub></b>	3.000	10.000	0.094	0.415	-0.635	-1.408
<b>X<sub>4</sub></b>	1.000	10.000	-0.230	-1.020	0.206	0.456
<b>Multivariate</b>					26.528	7.860

Sumber: data primer yang diolah (2006)

Berdasarkan tabel 4.12 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk *skewness* dan *kurtosis* yang berada di luar rentang nilai  $\pm 2,58$ . Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dengan kata lain bahwa data dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dengan kata lain bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal. Hal tersebut memberikan bukti bahwa data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal.

**4.3.6.1.4. Evaluasi Atas Multikolinearitas dan Singularitas**

Guna melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinearitas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi



variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data tidak dapat digunakan untuk penelitian. Adanya *multikolinearitas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2000).

Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 1.3682e+0032 \text{ atau } 1368.155$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat *multikolinearitas* dan *singularitas*, sehingga data layak untuk digunakan.

#### **4.3.6.2. Uji Kesesuaian : Goodness-of-Fit**

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness-of-fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Seperti ditampilkan pada Uji kesesuaian model dalam Tabel 4.7. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat tujuh diantaranya dalam kondisi baik, dan hanya satu nilai yaitu AGFI yang masih berada dalam kondisi marjinal atau di bawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0.90. Namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness-*

*of-fit* yang baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

#### **4.3.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model**

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $> 2.58$  pada taraf signifikansi 1 % (Hair, *et. al*, 1995). Standardized Residual Covariance yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini. Dari tabel tersebut terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual  $>2.58$ . oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

**Tabel 4. 13*****Standardized Residual Covariances***

	X <sub>12</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>10</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>4</sub>
X <sub>12</sub>	0.285											
X <sub>11</sub>	0.380	0.232										
X <sub>10</sub>	0.256	0.254	0.247									
X <sub>7</sub>	0.620	0.598	1.477	-0.000								
X <sub>8</sub>	0.143	-0.467	0.344	-0.009	-0.000							
X <sub>9</sub>	0.328	0.095	0.570	-0.129	0.078	0.000						
X <sub>1</sub>	-1.358	0.139	-1.209	-0.433	-0.237	-0.827	-0.000					
X <sub>2</sub>	0.689	1.608	1.465	1.745	1.682	1.266	-0.199	-0.000				
X <sub>3</sub>	-0.865	-0.326	-0.759	-0.742	-0.375	-0.141	0.164	-0.128	0.000			
X <sub>6</sub>	0.741	0.450	0.865	3.299	1.707	1.480	-0.623	0.430	-0.640	0.000		
X <sub>5</sub>	0.737	0.747	0.305	2.776	1.487	1.495	-0.062	0.109	0.227	0.128	0.000	
X <sub>4</sub>	2.197	2.144	1.735	2.874	1.557	2.432	-0.067	1.818	-0.395	-0.019	-0.171	-0.000

Sumber : data primer yang diolah (2006)

#### 4.4. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

##### 4.4.1. Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.60).

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

Dimana :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer dengan program AMOS 5)

- $\epsilon \phi$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{standard loading}$ .

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000, p.60).

**Hasil standard loading data:**

Orientasi pembelajaran	= 0.80 + 0.62 + 0.84 = 2.26
Kerja cerdas tenaga penjual	= 0.68 + 0.79 + 0.73 = 2.20
Kemampuan menjual tenaga penjual	= 0.75 + 0.81 + 0.79 = 2.35
Kinerja tenaga penjualan	= 0.81 + 0.79 + 0.87 = 2.47

**Hasil Measurement error data:**

Orientasi pembelajaran	= 0.64 + 0.38 + 0.71 = 1.73
Kerja cerdas tenaga penjual	= 0.47 + 0.62 + 0.54 = 1.63
Kemampuan menjual tenaga penjual	= 0.56 + 0.66 + 0.62 = 1.84
Kinerja tenaga penjualan	= 0.66 + 0.62 + 0.76 = 2.04

**Perhitungan reliabilitas data:**

Orientasi Pembelajaran	= $\frac{2.26^2}{2.26^2 + 1.73}$	= 0.801
Kerja Cerdas Tenaga Penjualan	= $\frac{2.20^2}{2.20^2 + 1.62}$	= 0.779
Kemampuan Menjual Tenaga Penjual	= $\frac{2.35^2}{2.35^2 + 1.84}$	= 0.614
Kinerja Tenaga Penjualan	= $\frac{2.47^2}{2.47^2 + 2.04}$	= 0.864

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

#### 4.4.2. Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah  $\geq 0.50$ . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000, p.61) :

$$Variance\ Extract = \frac{\sum(Std.Loading)^2}{\sum(Std.Loading)^2 + \sum \varepsilon.\varphi}$$

Dimana :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer dengan program AMOS 4.01)
- $\sum \varepsilon \varphi$  adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

#### Hasil square standardized loading data :

Orientasi pembelajaran	$= 0.80^2 + 0.62^2 + 0.84^2 = 1.73$
Kerja cerdas tenaga penjual	$= 0.68^2 + 0.79^2 + 0.73^2 = 1.62$
Kemampuan menjual tenaga penjual	$= 0.75^2 + 0.81^2 + 0.79^2 = 1.84$
Kinerja tenaga penjualan	$= 0.81^2 + 0.79^2 + 0.87^2 = 2.04$

**Perhitungan *variance extract data* :**

$$\begin{aligned} \text{Orientasi Pembelajaran} &= \frac{1.73}{1.73+1.27} = 0.577 \\ \text{Kerja Cerdas Tenaga Penjual} &= \frac{1.63}{1.63+1.37} = 0.542 \\ \text{Kemampuan Menjual Tenaga Penjual} &= \frac{1.84}{1.84+1.16} = 0.614 \\ \text{Kinerja Tenaga Penjualan} &= \frac{2.04}{2.04+0.96} = 0.679 \end{aligned}$$

Berdasarkan pengukuran *variance extract data* di atas dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model ini dapat diterima.

**4.5. Kesimpulan Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.10 di atas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu nilai C.R (*Critical Ratio*) di atas 2.00, dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

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

**Hipotesis 1 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kerja cerdas tenaga penjual**

Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *C.R (Critical Ratio)* untuk hubungan antara variabel orientasi pembelajaran tenaga penjual dengan kinerja cerdas tenaga penjualan seperti terlihat pada Tabel 4.10 adalah sebesar 3,380 dengan nilai *P (Probability)* sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk *C.R (Critical Ratio)* dan di bawah 0.05 untuk nilai *P (Probability)*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini dapat diterima.

**Hipotesis II : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual**

Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai *C.R (Critical Ratio)* untuk hubungan antara variabel orientasi pembelajaran tenaga penjual dengan kemampuan menjual tenaga penjual seperti terlihat pada Tabel 4.10 adalah sebesar 2,618 dengan nilai *P (Probability)* sebesar 0,009. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk *C.R (Critical Ratio)* dan di bawah 0.05 untuk nilai *P (Probability)*. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua penelitian ini dapat diterima.

**Hipotesis III : Semakin tinggi kinerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual**

Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kinerja cerdas tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjualan seperti terlihat pada Tabel 4.10 adalah sebesar 2,110 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,035. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini dapat diterima.

**Hipotesis IV : Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual**

Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kemampuan menjual tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjualan terlihat pada Tabel 4.10 adalah sebesar 4,825 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis keempat penelitian ini dapat diterima.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Ringkasan Penelitian**

Akibat yang ditimbulkan dari persaingan pada saat ini adalah perusahaan saling memperebutkan perhatian konsumen. Perusahaan berusaha untuk memenangkan persaingan sekaligus mempengaruhi konsumen melalui perbaikan kinerja dari tenaga penjual. Penelitian ini mencoba untuk menganalisis variabel-variabel yang berkaitan dengan kinerja tenaga penjualan. Variabel-variabel yang mendukung penelitian ini diambil dari beberapa jurnal antara lain yaitu : Haris Sujan, Barton A Weitz dan Nirmalya Kumar,1994 ; Kohli A Shervani dan Challagalla (1998) ; Sujan, et.al (1994) ; Baldauf, et.al (2001) ; Dan C. Weibaker, 1990. Berdasarkan telaah pustaka dikembangkan 4 hipotesis yaitu : (1) Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual. (2) Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual. (3) Semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga tenaga penjual dan (4) Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja penjual. Hasil penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu ”Bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual yang mengalami penurunan volume penjualan”.

Pada penelitian ini data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner pada tenaga penjual di PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang dan didukung tenaga sekunder sebagai pelengkap. Kuesioner ini terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana dalam penelitian ini elemen populasi yang dipilih berdasarkan pertimbangan, yaitu tenaga penjual yang sudah pernah memperoleh training penjualan dan pemahaman mengenai program manajemen penjualan perusahaan dan telah berpengalaman bekerja di perusahaan minimal selama 6 bulan.

Jumlah responden yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah 118 tenaga penjualan. Teknik analisis yang dipakai untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dari *software* AMOS 4.01. Proses analisis yang dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 118 responden. Hasil analisis data tersebut akan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi telah terpenuhi yaitu normalitas dan tidak terjadi multikolinearitas.

Model pengukuran exogenous dan endogenous telah diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Selanjutnya ke dua model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Model* (SEM) untuk model pengujian hubungan kausalitas antar variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan mempengaruhi yang kerja cerdas tenaga penjual dan kemampuan

menjual tenaga penjual yang memenuhi kriteria *goodness-of-fit* diantaranya yaitu chi square lebih kecil dari chi square tabel dan kriteria-kriteria yang lain pada kategori baik. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut dapat diterima.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai *Critical Ratio* (C.R) pada hubungan antara variabel orientasi pembelajaran dengan kerja cerdas tenaga penjual sebesar 3,384 dengan P (*Probability*) sebesar 0,001. Hubungan orientasi pembelajaran dengan kemampuan menjual tenaga penjual sebesar 2.618 dengan P (*Probability*) sebesar 0,009. Hubungan kerja cerdas tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual sebesar 2,110 dengan P (*Probability*) sebesar 0,035. Hubungan kemampuan menjual tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual sebesar 4,825 dengan P (*Probability*) sebesar 0,000. Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) diatas 2,00 dan nilai *probability* dibawah 0,05. Sehingga dapat disimpulkan hipotesis penelitian terbukti.

## **5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian**

Setelah dilakukan penelitian yang menguji keempat hipotesis maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan penelitian atas keempat hipotesis penelitian yang digunakan.

### **5.2.1. Hubungan antara Orientasi Pembelajaran dengan Perilaku Kerja Cerdas Tenaga Penjual**

H<sub>1</sub> Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi “semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual” **dapat diterima**. Hasil penelitian tersebut di atas ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Sujan dan Kumar (1994) dan Sujan, Weitz & Kumar (1996). Bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual akan semakin meningkatkan kerja cerdas tenaga penjual.

Faktor-faktor yang dibentuk oleh orientasi pembelajaran tenaga penjual antara lain terdiri dari keinginan mempelajari hal-hal baru mengenai pelanggan, belajar dari kesalahan sebagai suatu proses belajar dan kemauan belajar dari pengalaman. Sedangkan faktor kerja cerdas tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator seperti, kemampuan dalam membuat perencanaan penjualan, kemampuan memilih dan menggunakan strategi penjualan dengan tepat, serta kemampuan memprioritaskan dan mengutamakan pekerjaan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang. Pada penelitian diketahui bahwa orientasi pembelajaran ternyata diterapkan oleh PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang dan hal ini merupakan sarana dalam meningkatkan pembelajaran untuk tenaga penjualan. Oleh karena itu manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan agar diperoleh hasil yang diharapkan.

### **5.2.2. Hubungan antara Orientasi Pembelajaran Tenaga Penjual dengan Kemampuan Menjual Tenaga Penjual**

H<sub>2</sub> Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua berbunyi “semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual” **dapat diterima**. Hasil penelitian tersebut di atas ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Sujan et al (1994) ; Spiro dan Weitz (1990) ; Challagalla (1998) ; Noor et al (2001) dan (Rentz, 2002). Bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual akan semakin meningkatkan kemampuan menjual tenaga penjual.

Faktor-faktor yang dibentuk oleh orientasi pembelajaran tenaga penjual antara lain terdiri dari keinginan mempelajari hal-hal baru mengenai pelanggan, belajar dari kesalahan sebagai suatu proses belajar dan kemauan belajar dari pengalaman. Sedangkan faktor kemampuan menjual tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator seperti, kemampuan beradaptasi dalam setiap situasi penjualan yang berbeda, tingkat percaya diri yang tinggi dalam menyakinkan pelanggan dan kemampuan melakukan negoisasi.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang. Pada penelitian diketahui bahwa orientasi pembelajaran ternyata diterapkan oleh PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang dan hal ini merupakan

sarana dalam meningkatkan pembelajaran untuk tenaga penjualan. Oleh karena itu manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan agar diperoleh hasil yang diharapkan.

### **5.2.3. Hubungan antara Perilaku Kerja Cerdas Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual**

H<sub>3</sub> Semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga tenaga penjual.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga berbunyi “semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga tenaga penjual” **dapat diterima**. Hasil penelitian tersebut di atas ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Weitz, et al (1988) ; Sujana, et al (1994) ; Challagalla dan Shervani (1996) dan Tansu Barker (1999). Bahwa semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual akan semakin meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Faktor-faktor yang dibentuk oleh perilaku cerdas tenaga penjual antara lain terdiri dari kemampuan dalam membuat perencanaan penjualan, kemampuan memilih dan menggunakan strategi penjualan dengan tepat dan kemampuan memprioritaskan dan mengutamakan pekerjaan. Sedangkan faktor kinerja tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator seperti, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, pencapaian target penjualan dan jumlah pelanggan yang meningkat.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. Indo Sunmotor Gemilang

Semarang. Pada penelitian diketahui bahwa perilaku kerja cerdas tenaga penjual ternyata diterapkan oleh PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang dan hal ini merupakan sarana dalam meningkatkan perilaku kerja cerdas untuk tenaga penjualan. Oleh karena itu manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan agar diperoleh hasil yang diharapkan.

#### **5.2.4. Hubungan Antara Kemampuan Menjual Tenaga Penjual terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

H<sub>4</sub> Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga tenaga penjual.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keempat berbunyi “semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga tenaga penjual” **dapat diterima**. Hasil penelitian tersebut di atas ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Weilbacker (1990) dan Rentz ( 2002). Bahwa semakin tinggi kemampuan menjual akan semakin meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Faktor-faktor yang dibentuk oleh kemampuan menjual tenaga penjual antara lain terdiri dari kemampuan beradaptasi dalam setiap situasi penjualan yang berbeda, tingkat percaya diri yang tinggi dalam menyakinkan pelanggan dan kemampuan melakukan negoisasi. Sedangkan faktor kinerja tenaga penjual dibentuk oleh indikator-indikator seperti, kemampuan menjual produk baru dengan cepat, pencapaian target penjualan dan jumlah pelanggan yang meningkat.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang. Pada penelitian diketahui bahwa kemampuan menjual tenaga penjual ternyata diterapkan oleh PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang dan hal ini merupakan sarana dalam meningkatkan kemampuan menjual tenaga penjual. Oleh karena itu manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan agar diperoleh hasil yang diharapkan.

### **5.3. Kesimpulan dari Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, menunjukkan bahwa terjadi penurunan penjualan motor selama periode kuartal ke 2 dibanyak industri otomotif. Karena itu peran tenaga penjual sangat diperlukan untuk mendongkrak angka penjualan motor. Seorang tenaga penjual dalam industri otomotif dituntut dapat melakukan strategi penjualan yang tepat, dan tidak mudah menyerah dalam menyakinkan pelanggan. Oleh karena itu, orientasi pembelajaran bagi tenaga penjual merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam peningkatan kinerja tenaga penjual.

Penelitian ini merupakan sebuah usaha untuk menjawab permasalahan penelitian sebagaimana yang telah disebutkan pada bab I dimana masalah penelitian adalah bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual yang mengalami penurunan volume penjualan, permasalahan penelitian ini dapat dijelaskan melalui pengujian hipotesis penelitian. Hipotesis yang diajukan adalah pengaruh antara orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas tenaga penjual dan kerja cerdas tenaga penjual



terhadap kinerja tenaga penjualan serta pengaruh antara orientasi pembelajaran terhadap kemampuan menjual tenaga penjual dan kemampuan menjual tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjualan.

Rendahnya kinerja tenaga penjual pada industri otomotif (motor), sebagai obyek penelitian dapat diatasi dengan peningkatan kerja cerdas tenaga penjual dan kemampuan menjual tenaga penjual, sementara peningkatan kerja cerdas tenaga penjual dan kemampuan menjual tenaga penjual dapat diatasi dengan peningkatan orientasi pembelajaran tenaga penjual. Berdasarkan penejelasan diatas, maka masalah penelitian dapat diatasi dengan 2 cara sebagai berikut :

1. Menurunnya kinerja tenaga penjual pada perusahaan disebabkan kerja cerdas tenaga penjual yang belum optimal. Kerja cerdas tenaga penjual pada perusahaan dapat ditingkatkan melalui orientasi pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan terhadap tenaga penjual. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran maka kerja cerdas tenaga penjual akan semakin meningkat dan semakin meningkat kerja cerdas tenaga penjual pada perusahaan berdampak semakin meningkat pula kinerja tenaga penjual. Peningkatan orientasi pembelajaran pada perusahaan melalui pembelajaran mengenai sifat dan karakteristik, kemampuan untuk mengetahui jenis usaha, manajemen dan kemampuan ekonomi serta kemampuan tenaga penjualan untuk mempelajari keinginan konsumen. Ketiga dimensi ini merupakan observed dari orientasi pembelajaran yang telah diuji melalui pengujian validitas dan reliabilitas sehingga orientasi pembelajaran disimpulkan meningkat bila

ketiga dimensi juga mengalami peningkatan. Peningkatan orientasi pembelajaran pada perusahaan oleh tenaga penjual tersebut berdampak pada meningkatnya kerja cerdas tenaga penjual pada perusahaan dan meningkatnya kerja cerdas tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual pada perusahaan. Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar 5.1 berikut ini :

**Gambar 5. 1 : Kesimpulan Masalah Penelitian Dengan Cara 1**

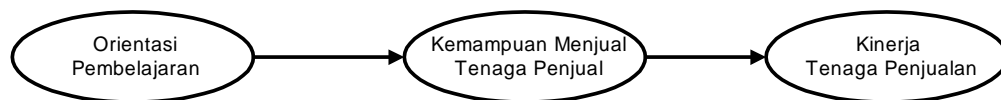


Berdasarkan gambar 5.1 dapat dijelaskan bahwa kinerja tenaga penjual pada perusahaan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kerja cerdas tenaga penjual dan kerja cerdas tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui tercapainya orientasi pembelajaran pada perusahaan.

2. Menurunnya kinerja tenaga penjual pada perusahaan disebabkan kemampuan menjual tenaga penjual yang belum optimal. Kemampuan menjual tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui orientasi pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan terhadap tenaga penjual. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran maka kemampuan menjual tenaga penjual akan semakin meningkat dan semakin meningkat kemampuan menjual tenaga penjual pada perusahaan berdampak semakin meningkat pula kinerja tenaga penjual. Peningkatan orientasi pembelajaran pada perusahaan melalui pembelajaran mengenai sifat dan karakteristik, kemampuan

untuk mengetahui jenis usaha, manajemen dan kemampuan ekonomi serta kemampuan tenaga penjualan untuk mempelajari keinginan konsumen. Ketiga dimensi ini merupakan observed dari orientasi pembelajaran yang telah diuji melalui pengujian validitas dan reliabilitas sehingga orientasi pembelajaran disimpulkan meningkat bila ketiga dimensi juga mengalami peningkatan. Peningkatan orientasi pembelajaran pada perusahaan oleh tenaga penjual tersebut berdampak pada meningkatnya kemampuan menjual tenaga penjual pada perusahaan dan meningkatnya kemampuan menjual tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual pada perusahaan. Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar 5.2 berikut ini :

**Gambar 5. 2 : Kesimpulan Masalah Penelitian Dengan Cara 2**



Berdasarkan gambar 5.2 dapat dijelaskan bahwa kinerja tenaga penjual pada perusahaan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kemampuan menjual tenaga penjual dan kemampuan menjual tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui tercapainya orientasi pembelajaran pada perusahaan.

#### **5.4. Implikasi Teoritis**

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (Fit Model) melalui alat analisis Structural Equation Model (SEM) dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan membagikan

dukungan empiris terhadap temuan peneliti terdahulu dan merupakan hal penting yang berpengaruh terhadap efektivitas penjualan. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual, dalam arti bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjual. Pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perilaku kerja cerdas tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor orientasi pembelajaran tenaga penjual, yaitu yang dilakukan oleh Sujan dan Kumar (1994) dan Sujan, Weitz & Kumar (1996).
2. Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual dari tenaga penjual, dalam arti bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kemampuan menjual tenaga penjual. Pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kemampuan menjual tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor

orientasi pembelajaran tenaga penjual, yaitu yang dilakukan oleh Sujan et al (1994) ; Spiro dan Weitz (1990) ; Challagalla (1998) ; Noor et al (2001) dan (Rentz, 2002).

3. Semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual, dalam arti bahwa perilaku kerja cerdas tenaga penjual mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual. Pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku cerdas tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor perilaku cerdas tenaga penjual, yaitu yang dilakukan oleh Weitz, et al (1988) ; Sujan, et al (1994) ; Challagalla dan Shervani (1996) dan Tansu Barker (1999).
4. Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual, dalam arti bahwa kemampuan menjual tenaga penjual mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual. Pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor kemampuan menjual tenaga penjual, yaitu yang dilakukan oleh Weilbacker (1990) dan Rentz ( 2002).

**Tabel 5. 1**

**Implikasi Teoritis**

No	Pernyataan	Implikasi Teoritis
1.	Orientasi pembelajaran tenaga penjual berpengaruh terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjual	Didukung secara empiris teori Sujan dan Kumar (1994) dan Sujan, Weitz & Kumar (1996)
2.	Orientasi pembelajaran tenaga penjual berpengaruh terhadap kemampuan menjual tenaga penjual	Didukung secara empiris teori Sujan et al (1994) ; Spiro dan Weitz (1990) ; Challagalla (1998) ; Noor et al (2001) dan (Rentz, 2002)
3.	Perilaku kerja cerdas tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual	Didukung secara empiris teori Weitz, et al (1988) ; Sujan, et al (1994) ; Challagalla dan Shervani (1996) dan Tansu Barker (1999).
4.	Kemampuan menjual tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual	Didukung secara empiris teori Weilbacker (1990) dan Rentz (2002)

**5.5. Implikasi Manajerial**

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hal penelitian yang telah dilakukan. Faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual yang paling kuat adalah kemampuan menjual tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual (0,57), orientasi pembelajaran tenaga penjual terhadap kerja cerdas tenaga penjual (0,42), Orientasi pembelajaran tenaga penjual terhadap kemampuan menjual tenaga penjual

(0,30) dan terendah adalah perilaku kerja cerdas tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual (0,22).

A. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan berkenaan kemampuan menjual tenaga penjual adalah sebagai berikut :

1 Jumlah produk yang terjual selama sebulan ditemukan hal – hal sebagai berikut :

- a. Sebanyak 49 tenaga penjual (41,5 %) mampu menjual sebanyak 21 % – 40 %
- b. Sebanyak 41 tenaga penjual (34,7 %) mampu menjual lebih dari 40 %.
- c. Sebanyak 28 tenaga penjual (23,7 %) mampu menjual sampai dengan 20 %.

2. Prosentase target penjualan yang diraih oleh tenaga penjual yang berupa mengidentifikasi pelanggan adalah sebagai berikut :

- a. Sebanyak 54 tenaga penjual (45,8 %) mampu mengidentifikasi lebih dari 2 pelanggan potensial.
- b. Sebanyak 50 tenaga penjual (42,4 %) mampu mengidentifikasi 2 pelanggan potensial.
- c. Sebanyak 14 tenaga penjual (11,9 %) mampu mengidentifikasi 1 pelanggan potensial.

3. Bentuk negoisasi yang dilakukan oleh para tenaga penjual berupa

- a. Sebanyak 42 tenaga penjual (35,6 %) memberikan keyakinan terhadap produk yang dijual.
- b. Sebanyak 41 tenaga penjual (34,7 %) memprioritaskan pekerjaan dengan memberikan berbagai diskon untuk menarik pelanggan
- c. Sebanyak 35 tenaga penjual (29,7 %) melakukan berbagai pendekatan yang persuasif dengan pelanggan untuk memberikan berbagai informasi berkenaan dengan produk.

**B. Implikasi Manajerial yang dapat dilakukan berkenaan orientasi pembelajaran tenaga penjual adalah sebagai berikut :**

1. Pelajaran dari pelanggan yang diperoleh oleh tenaga penjual meliputi :

- a. Sebanyak 55 responden (46,6 %) mempelajari sifat dan karakteristik pelanggan
- b. Sebanyak 35 responden (29,7 %) tenaga penjual mengetahui jenis usaha, manajemen, kemampuan ekonomi.
- c. Sebanyak 28 responden (23,7 %) mempelajari keinginan dari konsumen

2. Pelajaran tenaga penjual dari kesalahan terdiri dari

- a. Sebanyak 51 tenaga penjual (43,2 %) tenaga penjual dapat melakukan langkah pengevaluasian pekerjaan
- b. Sebanyak 47 tenaga penjual (39,8 %) menyatakan dapat melakukan langkah dalam pengambilan keputusan
- c. Sebanyak 20 tenaga penjual (17,8 %) menyatakan bahwa tenaga penjual ternyata kurang tanggap terhadap konsumen.

3. Pengalaman dan kemauan dapat dijelaskan bahwa :

- a. Sebanyak 63 tenaga penjual (53,4 %) pengalaman kerja
- b. Sebanyak 34 tenaga penjual (28,8 %) mempunyai sikap berinisiatif serta proaktif
- c. Sebanyak 21 tenaga penjual (17,8 %) menerapkan strategi baru dan langkah pembelajaran

**C. Implikasi Manajerial yang dapat dilakukan berkenaan perilaku kerja cerdas tenaga penjual adalah sebagai berikut :**

1. Wujud perencanaan penjualan ditemukan hal – hal sebagai berikut :

- a. Sebanyak 49 tenaga penjual (41,5 %) berupaya meningkatkan kunjungan dan membuat skala prioritas



- b. Sebanyak 42 tenaga penjual (35,6 %) membuat perencanaan dan pengukuran target
  - c. Sebanyak 27 tenaga penjual (22,9 %) membuat laporan dari masalah yang dihadapi oleh tenaga penjual
2. Penggunaan strategi yang baik dalam pekerjaan meliputi :
- a. Sebanyak 63 tenaga penjual (53,4 %) menggunakan pemahaman karakteristik dan pola pikir konsumen
  - b. Sebanyak 34 tenaga penjual (28,8 %) menggunakan segala kemampuan dan pengetahuan tenaga penjual untuk mendekati konsumen.
  - c. Sebanyak 21 tenaga penjual (17,8 %) menerapkan strategi pada efisiensi dan efektivitas dalam mendekati konsumen.
3. Prioritas pekerjaan yang dipilih oleh para tenaga penjual berupa
- a. Sebanyak 56 tenaga penjual (47,5 %) memprioritas pada penyelesaian pekerjaan sesuai job deskripsi.
  - b. Sebanyak 34 tenaga penjual (28,8 %) memprioritaskan pekerjaan pada kesesuaian pekerjaan dengan perencanaan serta mengutamakan urgensi.
  - c. Sebanyak 28 tenaga penjual (23,7 %) memprioritaskan pekerjaan pada pemilahan dan pemilihan pekerjaan yang penting dan mendesak

**D.** Implikasi Manajerial yang dapat dilakukan berkenaan kinerja tenaga penjual adalah sebagai berikut :

1. Prosentase peningkatan penjualan yang diraih oleh tenaga penjual yang terdiri dari :
- a. Sebanyak 56 tenaga penjual (47,5 %) mencapai lebih dari 30 % target dalam satu bulan.

- b. Sebanyak 47 tenaga penjual (39,8 %) mencapai krunag dari 30 % target dalam satu bulan.
  - c. Sebanyak 15 tenaga penjual (12,7 %) tidak mampu mencapai target dalam satu bulan.
2. Prosentase target penjualan yang diraih oleh tenaga penjual yang berupa mengidentifikasi pelanggan adalah sebagai berikut :
- a. Sebanyak 54 tenaga penjual (45,8 %) mampu mengidentifikasi lebih dari 2 pelanggan potensial.
  - b. Sebanyak 50 tenaga penjual (42,4 %) mampu mengidentifikasi 2 pelanggan potensial.
  - c. Sebanyak 14 tenaga penjual (11,9 %) mampu mengidentifikasi 1 pelanggan potensial.
3. Prosentase peningkatan porsi pasar dibandingkan dengan waktu sebelumnya adalah sebagai berikut :
- a. Sebanyak 65 tenaga penjual (55,1 %) mampu menjual lebih dari 3 produk
  - b. Sebanyak 39 tenaga penjual (33,1 %) mampu menjual lebih dari 2 sampai dengan 3 produk
  - c. Sebanyak 14 tenaga penjual (11,9 %) mampu menjual lebih dari 1 produk

**Tabel 5. 2**  
**Implikasi Manajerial**

No	Pernyataan	Implikasi Manajerial
1	Orientasi pembelajaran tenaga penjual berpengaruh terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjual	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pelajaran yang diperoleh dari pelanggan yang menghasilkan perencanaan penjualan</li> <li>b. Pelajaran dari kesalahan yang telah diperbuat yang berdampak pada penggunaan strategi yang tepat dan baik</li> <li>c. Pengalaman dan kemauan untuk belajar sehingga mampu memberikan prioritas pada pekerjaannya</li> </ul>
2	Orientasi pembelajaran tenaga penjual berpengaruh terhadap kemampuan menjual tenaga penjual	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pelajaran yang diperoleh dari pelanggan yang menghasilkan jumlah produk yang terjual selama sebulan</li> <li>b. Pelajaran dari kesalahan yang telah diperbuat yang berdampak pada peningkatan keahlian dalam aktivitas penjualan</li> <li>c. Pengalaman dan kemauan untuk belajar sehingga mampu meningkatkan bentuk negoisasi dengan para pelanggan</li> </ul>
3	Perilaku kerja cerdas tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mewujudkan perencanaan penjualan dari berdampak pada peningkatan penjualan yang diraih oleh tenaga penjual</li> <li>b. Penggunaan strategi yang baik mampu meningkatkan prosentase target penjualan yang ditentukan.</li> <li>c. Prioritas pekerjaan yang dipilih mampu meningkatkan porsi pasar dibandingkan pada waktu sebelumnya.</li> </ul>
4	Kemampuan menjual tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Jumlah produk yang terjual berdampak pada peningkatan penjualan yang diraih oleh tenaga penjual</li> <li>b. Munculnya keahlian dalam aktivitas penjualan mampu meningkatkan prosentase target penjualan yang ditentukan.</li> <li>c. Peningkatan bentuk negoisasi oleh tenaga penjualan mampu meningkatkan porsi pasar dibandingkan pada waktu sebelumnya.</li> </ul>

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

## **5.6 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini masih tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber ide bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Adanya hasil penelitian yang menggambarkan bahwa pengaruh kerja cerdas tenaga penjual mempunyai pengaruh yang kecil terhadap kinerja tenaga penjual (sebesar 0,22)
2. Hasil penelitian menunjukkan adanya kriteria AGFI yang berada dalam rentang angka marjinal. Ini menunjukkan bahwa masih adanya kekurangan dalam model pemikiran strategi yang diajukan dalam penelitian ini.
3. Koefisien determinasi sebesar 0,09, 0,18, 0,40 yang berarti bahwa ada variabel lain selain kerja cerdas dan kemampuan menjual tenaga penjual yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual

## **5.7 Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil penelitian ini dan beberapa keterbatasan yang ada pada penelitian ini dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang.

Agenda penelitian mendatang adalah :

- a. Melakukan replikasi penelitian dengan menambah variabel-variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap hubungan kinerja tenaga penjual pada perusahaan melalui pengkajian faktor tenaga penjual yang lebih luas.

- b. Menggunakan atau menambah variabel independen (*eksogen konstruk*) yang lain seperti Orientasi Kinerja (penelitian Kohli A. Shervani dan Challagalla, 1998), sehingga mampu membawa hasil penelitian menjadi lebih baik dan mendekati hasil komprehensif.
- c. Menggunakan atau menambah variabel dependen (*edsogen konstruk*) yang lain seperti pengalaman menjual tenaga penjual terhadap kemampuan menjual tenaga penjual (penelitian Dan C. Weilbaker, 1990), sehingga mampu membawa hasil penelitian menjadi lebih baik dan mendekati hasil komprehensif.