

**PENGARUH ORIENTASI PEMBELAJARAN, KERJA
CERDAS DAN KERJA KERAS DALAM
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL**
(Studi Kasus: Pada PT. Infomedia Nusantara Jakarta)



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Magister Manajemen
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh:

**YOSY SUNARSO, SE
NIM. C4A004076**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2007**



Sertifikasi

Saya, Yosy Sunarso, SE, yang bertanda tangan dibawah 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

Yosy Sunarso, SE

PENGESAHAN TESIS

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul:**

**PENGARUH ORIENTASI PEMBELAJARAN KERJA
CERDAS DAN KERJA KERAS DALAM
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL
(Studi Kasus: Pada PT. Infomedia Nusantara Jakarta)**

**yang disusun oleh Yosy Sunarso, SE, NIM C4A004076
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 29 Maret 2007**

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. H Imam Ghozali MCom, Akt

Prof. Dr. FX Sugiyanto, MSc

**Semarang, 29 Maret 2007
Universitas Diponegoro
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program**

Prof. Dr. H Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

The purpose of this research is to test the influences learning orientation toward working hard and working smart and the effect to increase of sales performance. Using these variables, caused by result of the research before Sujana et al., (1994), discovered the direct influences of learning orientation toward working hard and working smart and the effect to increase of sales performance PT. Infomedia Nusantara Jakarta.

Based by purposive sampling technique, the samples of this research are 146 sales force by population are 168 sales force of PT. Infomedia Nusantara Jakarta. Structural Equation Modeling (SEM) was run by an AMOS software for data analysis. The result of the analysis showed that learning orientation has positive influence which is significant toward working hard and working smart, working hard and working smart has positive influence which is significant toward sales performance.

This empirical result indicated that in order to increase sales performance by PT. Infomedia Nusantara Jakarta should focus on factors such as: learning orientation, working hard and working smart, because its factors proven has influence toward degree of sales performance. Theoretical implications and suggestions for future research have been elaborated at the end of this study.

Keywords: learning orientation, working hard, working smart and sales performance

ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kerja keras dan kerja cerdas dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Penggunaan variable-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Sujan et al., (1994) yang menemukan pengaruh langsung orientasi pembelajaran terhadap kerja keras dan kerja cerdas dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta.

Berdasarkan teknik purposive sampling, didapatkan sampel sejumlah 146 tenaga penjual dari populasi sejumlah 168 tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Hasil analisis menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja keras dan kerja cerdas, dan kerja keras dan kerja cerdas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, perlu memperhatikan faktor-faktor seperti kerja keras, kerja cerdas, dan orientasi pembelajaran karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja tenaga penjual. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini

Kata Kunci: orientasi pembelajaran, kerja keras, kerja cerdas dan kinerja tenaga penjual

KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, Khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Magister Management atas kepemimpinannya yang arif dan bijaksana
2. Prof. Dr. H Imam Ghozali MCom, Akt, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. FX Sugiyanto, MSc, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu-ilmu melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

5. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Istri dan anak-anakku yang tercinta yang telah memberikan segala curahan kasih sayang dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga
7. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semoga tesis ini bisa bermanfaat terutama bagi diri pribadi penulis serta pihak-pihak yang berkepentingan dengan topik yang sama. Segala kritik dan saran atas tesis ini tentunya akan sangat bermanfaat untuk penyempurnaan selanjutnya.

Semarang, 29 Maret 2007

Yosy Sunarso, SE

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
I. PENDAHULUAN	1
Latar Belakang	1
Perumusan Masalah	7
Tujuan Penelitian	8
Kegunaan Penelitian	8
II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN.....	10
2.1. Konsep-konsep-Dasar	10
2.2. Penelitian Terdahulu	21
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	23
2.4. Penentuan Variabel Endogen dan Exogen	24
2.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator	25
III. METODE PENELITIAN.....	27
3.1. Populasi dan Sampel	27
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	27
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	28
3.4. Indikator Variabel	29

3.5. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas.....	33
3.6. Teknik Analisis	34
IV. ANALISIS DATA	40
4.1 Pendahuluan.....	40
4.2 Gambaran Umum Perusahaan.....	40
4.3 Data Deskriptif.....	41
4.4 Proses dan Hasil Analisis Data	44
4.5 Pengujian Hipotesis	55
4.6 Simpulan Bab.....	57
V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	58
5.1 Simpulan	58
5.2 Implikasi Kebijakan	59
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	62
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	63
Daftar Referensi	65
Lampiran 1 Kuesioner	
Lampiran 2 Data	
Lampiran 3 Output SEM	
Daftar Riwayat Hidup	

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen tenaga penjualan sering dipandang sebagai bagian dari manajemen pemasaran yang cukup krusial dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja tenaga penjualan memberikan sumbangan besar bagi suatu perusahaan. Skinner (2000) menyatakan bahwa perusahaan dapat dikenang dan diingat oleh konsumen karena kinerja tenaga penjualannya. Kerja cerdas adalah bagian dari keunggulan individual kinerja tenaga penjualan dalam benak konsumen. Hasiholan, (2004) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, dengan berbagai macam perilaku dan persepsi konsumen serta beragam jenis situasi penjualan yang berbeda-beda, tenaga penjual yang mampu bekerja dengan cerdas mampu mengatasi hal-hal tersebut dan dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan penjualannya. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Spiro dan Weiz, (1990) yang menegaskan bahwa baik bekerja secara cerdas maupun bekerja keras mampu meningkatkan kinerja salesnya. Salah satu sendi bekerja secara smart, yaitu praktek penjualan adaptif. Hasiholan (2004) menyatakan bahwa tenaga penjualan mampu bekerja dengan cerdas karena orientasi belajar yang tinggi dan didasari dengan komitmen organisasional yang kuat, tenaga penjualan yang memiliki orientasi belajar maupun yang berkomitmen terhadap perusahaan akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era ekonomi global menuntut perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan dan terbaik dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Persaingan yang terjadi merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, karena dengan adanya persaingan tersebut justru merupakan salah satu unsur penting dalam menyusun strategi pemasaran yang tepat dapat memberikan keuntungan positif bagi perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar demi memenangkan pasar persaingan. Salah satu strategi perusahaan yang dapat digunakan sebagai salah satu cara mendukung keberhasilan perusahaan yaitu sumber daya manusia yang baik. Dalam hal ini tenaga penjual merupakan salah satu sumber daya manusia perusahaan yang cukup memiliki peranan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Tenaga penjualan merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan, karena tenaga penjualan merupakan pihak yang memiliki hubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian. Hanya saja untuk memiliki tenaga penjualan yang berkualitas masih sedikit perhatian yang diberikan perusahaan dalam manajemen tenaga penjualan. Menurut Colleti et al., (1997), penjualan perusahaan pada dasarnya memiliki siklus hidup dimana pada suatu saat penjualan akan mengalami penurunan yang mungkin disebabkan karena strategi penjualan yang tidak lagi sesuai dengan kondisi pasar. Keadaan tersebut mendorong perusahaan untuk Mengimplementasikan strategi baru dalam

manajemen penjualan perusahaan. Untuk itu diperlukan seorang tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai keberhasilan perusahaan,

Banyak penelitian-penelitian sebelumnya mengenai peran tenaga penjual dalam peningkatan kinerja penjualan. Selain itu juga terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang menguji faktor-faktor yang memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual itu sendiri. 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).

Untuk dapat terus mengembangkan kemampuan dalam persaingan usaha, dibutuhkan suatu tambahan pengetahuan dan kemampuan untuk menyerap pengetahuan tersebut agar dapat diterapkan dalam pekerjaan. Pembelajaran adalah pengembangan dari pengetahuan baru atau kemampuan yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver, 1995). Dengan memiliki orientasi pembelajaran yang kuat maka seseorang akan terus berusaha meningkatkan kemampuan yang dimilikinya untuk menunjang pekerjaannya dan memberikan hasil terbaik dari pekerjaannya. Hal inipun diharapkan dari para tenaga penjual yang ada apabila terus menerus belajar untuk mengembangkan kemampuan maka mereka akan dapat menjadi semakin terampil dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Orientasi pembelajaran dipandang sebagai Investasi jangka panjang dari pada pengeluaran jangka panjang perusahaan. Banyak dari manajer lebih

memfokuskan pada kinerja jangka pendek dan mengharapkan tenaga penjual untuk bekerja lebih keras yang dapat memberikan motivasi atau meningkatkan keahlian tenaga penjual yang bermanfaat untuk kinerja tenaga penjual dalam jangka panjang.

Orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan pekerjaannya. Orientasi pembelajaran merupakan pokok dari kepentingan intristik 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).

Salah satu implikasi adanya orientasi pembelajaran yang dijalankan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan dilakukan melalui pelatihan-pelatihan Selama ini PT. Infomedia Nusantara melakukan training yang didasarkan pada 4 ciri training yaitu: *learning to know* (selalu ingin tahu), *learning to do* (menguasai keahlian untuk berkarya), *learning together* (kebersamaan dan saling ketergantungan) dan *learning to be* (komitmen untuk bekerja produktif dan positif). 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 dan Raymond, 1993). 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. Hasiholan (1994) dalam penelitiannya

menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Tenaga penjual merupakan salah satu pihak yang memiliki peran keberhasilan perusahaan. Seorang tenaga penjual dalam industri perusahaan dituntut dapat kerja cerdas dalam membuat strategi penjualan yang tepat, dan selalu kerja keras dan tidak mudah menyerah dalam meyakinkan pelanggan. Oleh karena itu, orientasi pembelajaran yang dimiliki tenaga penjual merupakan salah satu faktor penting yang memiliki peranan dalam peningkatan kinerja tenaga penjual. Hal tersebut sesuai dengan agenda penelitian sebelumnya yang disarankan oleh Tansu Barker (1999) yang menyarankan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Disamping itu juga, penelitian ini berangkat dari permasalahan atau kenyataan di lapangan (*research problem*). Objek penelitian ini adalah Yellow Pages, yang merupakan salah satu produk andalan dari PT. Infomedia Nusantara yang berkantor pusat di jalan RS. Fatmawati No.77-81 Jakarta. Yellow Pages sebagai satu-satunya *directory book* di Indonesia telah mengalami penurunan pertumbuhan target penjualan yang cukup signifikan tujuh tahun terakhir, hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1:
Data Target dan Realisasi Penjualan
Periode 1999 – 2005 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Target Penjualan (jutaan rupiah)	Realisasi Penjualan (jutaan rupiah)	Pencapaian (%)
1999	125.992	115.884	91,98
2000	163.790	152.706	93,23
2001	212.926	192.727	90,51
2002	276.804	232.110	83,85
2003	332.165	273.889	82,46
2004	398.598	329.174	82,58
2005	418.528	341.665	81,63

Sumber: data sekunder, diolah (2006)

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut menunjukkan adanya kecenderungan penurunan realisasi penjualan dari tahun 1999-2005. Hal ini dapat berarti bahwa, pencapaian penjualan PT. Infomedia Nusantara belum memenuhi target yang optimal selama periode tahun 1999-2005. Hal tersebut perlu mendapat perhatian serius oleh manajemen perusahaan dikarenakan banyaknya pesaing dalam bisnis sejenis, seperti PT. Indosat dan media-media iklan lain, misalnya stasiun televisi swasta. Penurunan pertumbuhan pelanggan dapat disebabkan oleh (1) faktor eksternal, misalnya banyaknya media-media iklan lain, harga iklan yang terus meningkat, keadaan ekonomi yang belum stabil dan (2) faktor internal, yaitu kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini mencoba melihat permasalahan yang terjadi pada Yellow Pages dari faktor internalnya, yaitu kinerja tenaga penjual. Hal ini dikarenakan kondisi external perusahaan yang susah untuk dikontrol karena hal tersebut diluar kendali manajemen perusahaan, penelitian dari sisi internal didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sujan et al., (1994); Challagalla dan Shervani (1996); dan Kohli dan Challagalla (1998). Untuk dapat bersaing

perusahaan membutuhkan tenaga penjual yang baik dan mempunyai kinerja tinggi. Apabila terjadi penurunan dalam kinerja akan dapat berdampak negatif bagi perusahaan, karena itu perusahaan harus berupaya untuk mencari upaya meningkatkan kinerja dari tenaga penjualan yang dimilikinya melalui berbagai hal dan mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari tenaga penjualan yang dimilikinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual antara lain (1) Orientasi Pembelajaran (2) Kerja Cerdas dan (3) Kerja Keras. Adapun faktor-faktor tersebut diadopsi dari penelitian-penelitian terdahulu yang sejenis (Sujan et al., (1994); Challagalla dan Shervani (1996); Kohli dan Challagalla (1998); dan Tansu Barker (1999). Perbedaan antara kerja cerdas dan kerja keras adalah usahanya (effort), dimana kerja cerdas selalu berusaha untuk meraih hasil optimal dengan usaha yang efektif dan seefisien mungkin dengan memanfaatkan wawasan, pengetahuan dan skill yang dimilikinya, sedangkan kerja keras selalu berusaha untuk meraih optimal dengan seluruh tenaga yang dimilikinya (Sujan et al, 1994). Pengukuran kinerja tenaga penjual bagi PT. Infomedia Nusantara, merupakan salah satu langkah yang dapat ditempuh PT. Infomedia Nusantara untuk dapat keluar dari masalah yang dihadapi yaitu tidak tercapainya target penjualan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, terdapat kecenderungan penurunan penjualan secara nasional yang cukup signifikan dari tahun 1999 sampai dengan tahun 2005. Penurunan penjualan dapat disebabkan oleh (1) faktor

eksternal, misalnya banyaknya media-media iklan lain, harga iklan yang terus meningkat, keadaan ekonomi yang belum stabil dan (2) faktor internal, yaitu kinerja tenaga penjualan. Untuk menghadapi tantangan persaingan, manajemen harus memobilisasi potensi tenaga penjualnya dengan meningkatkan kinerja tenaga penjual yang cerdas dan bekerja dengan keras serta kemamuan dari tenaga penjual untuk belajar, sehingga dapat meningkatkan kinerja penjualannya.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas?
2. Bagaimana pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kerja keras?
3. Bagaimana pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjual?
4. Bagaimana pengaruh kerja keras terhadap kinerja tenaga penjual?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh faktor orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas.
2. Menganalisis pengaruh faktor orientasi pembelajaran terhadap kerja keras.
3. Menganalisis pengaruh faktor kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjual.
4. Menganalisis pengaruh faktor kerja keras terhadap kinerja tenaga penjual.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penulisan ini diharapkan dapat diteruskan dan diperdalam, sehingga dapat memberikan kegunaan terutama bagi:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan khususnya Manajer Penjualan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui orientasi pembelajaran, kerja cerdas, dan kerja keras.
2. Bagi kalangan masyarakat yang berkiprah dalam dunia akademik. Yaitu dapat mengembangkan khazanah ilmu manajemen, terutama yang berkaitan dengan kinerja tenaga penjual, berdasarkan prinsip-prinsip keilmuan dan etika intelektual.
3. Bagi kalangan praktisi usaha, yaitu memberikan kontribusi pemikiran sebagai salah satu dasar kinerja tenaga penjual melalui orientasi pembelajaran, kerja cerdas, dan kerja keras.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Konsep – Konsep Dasar

2.1.1. Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran merupakan salah satu bidang kajian penting dalam pengembangan kinerja tenaga penjualan, dimana seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Penelitian menegaskan bahwa suatu orientasi belajar, karena motivasinya untuk mengembangkan ketrampilan, menyebabkan para tenaga penjualan mencari situasi yang relatif menantang dengan keyakinan bahwa hal ini akan membantu mereka mengembangkan pemahaman mereka tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka mengenai strategi penjualan yang sesuai. Selain itu pula, suatu orientasi penjualan meningkatkan keinginan para tenaga penjualan untuk mengubah strategi penjualan yang mereka lakukan (interaksi sosial) (Ames dan Archer 1988; Dweck dan Leggett 1988). Sujan et.al (1994) menambahkan, pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini.

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.

Para psikolog mengidentifikasi dua tujuan dasar seseorang dalam mencapai prestasi, yaitu orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja. Orientasi pembelajaran bertujuan mengorientasikan seseorang untuk meningkatkan kemampuan yang mereka kerjakan. Sedangkan tujuan orientasi kinerja adalah mengorientasikan mereka untuk mencapai evaluasi positif akan kemampuan yang dimilikinya (Ames and Acher 1988; Dweck and Leggett 1988; Elliot and Dweck 1988, dalam Sujana 1994).

Dalam manajemen penjualan, orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menghasilkan tenaga penjual yang memiliki kualitas tinggi (Sujana et al., 1994; Ellis dan Raymond, 1993). 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 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). 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. Maka dari itu, adanya orientasi pembelajaran, tenaga penjual diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan keahliannya dalam strategi penjual (Ames and Archer, 1998 dalam Sujan dan Kumar, 1994). Dimana semakin tinggi orientasi pembelajaran dari seorang tenaga penjual maka akan meningkatkan wawasan yang berkaitan dengan kemampuan (skill) yang menunjang pekerjaannya hal tersebut akan memotivasi dirinya untuk bekerja lebih keras dan juga cerdas dalam meningkatkan kinerjanya.

Orientasi pembelajaran dapat diukur dengan banyaknya pelatihan, pengalaman yang dimiliki tenaga penjual, sehingga tenaga penjual akan belajar dari pengalaman yang dimilikinya, dan selain itu tenaga penjual memiliki keinginan untuk selalu mempelajari hal – hal yang baru mengenai pelanggannya (Sujan *et al.*, 1994). Pengalaman yang dimiliki tenaga penjual akan menambah pengetahuan mengenai situasi penjualan sehingga akan meningkatkan kemampuan dalam menjual. Oleh karena itu, pengalaman dapat dikatakan sebagai faktor yang dapat digunakan untuk mengukur orientasi pembelajaran.

Berdasarkan dengan dimensi pengukuran yang dipergunakan pada penelitian sebelumnya, maka pada penelitian ini, variabel orientasi pembelajaran akan diukur dengan menggunakan program pelatihan, pengalaman tenaga penjual dan keinginan tenaga penjual dalam mempelajari hal – hal baru sebagai indikator sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sujan (1994) dan Challagalla (1998).

2.1.2 Kerja Cerdas

Menurut Sujan (1994), tenaga penjual yang mampu kerja dengan cerdas (*smart*) akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan – pertimbangan yang lebih matang, karena tenaga penjual yang cerdas memiliki pengetahuan penjualan dalam setiap situasi penjualan. Dengan kerja lebih cerdas, diindikasikan tenaga penjual mulai melakukan perencanaan dalam menentukan perilaku dan aktivitas 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).

Secara akademik, kerja cerdas (*working smart*) dikonsepsikan sebagai perilaku yang adaptif (Spiro and Weitz, 1990). Dijelaskan lebih lanjut dalam penelitiannya, bahwa kerja cerdas diartikan sebagai perilaku yang diarahkan pada pengembangan pengetahuan mengenai situasi penjualan serta penggunaan pengetahuan tersebut dalam situasi penjualan.

Dalam penelitian Sujan *et al* (1994) berpendapat bahwa pandangan tradisional mengenai tingkat inteligensi dalam kemampuan untuk melakukan pemikiran analistis dinilai melalui tes IQ adalah terlalu sempit. Alternatif yang dapat ditawarkan untuk mengetahui kemampuan seseorang yaitu dengan melihat inteligensi secara kontekstual mengenai bagaimana perilaku seseorang membentuk dan dibentuk oleh lingkungannya (Sternberg 1985 dalam Sujan, 1994). Inteligensi kontekstual membutuhkan perencanaan dan persiapan secara mental, yakin

dengan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengubah perilaku, dan secara situasional dapat melakukan penyesuaian yang memadai dalam perilaku.

2.1.3. Kerja Keras

Pada peneliti terdahulu Weitz, H. Sujan dan M.Sujan (1988) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual yang efektif pada suatu perusahaan tidak akan tercapai apabila tenaga penjual tidak bekerja dengan keras, karena tenaga penjualan memiliki hubungan yang kuat dengan seberapa keras mereka bekerja. Sujan *et al* (1994), menyatakan bahwa kerja keras merupakan manivestasi 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.

Tenaga penjual yang bekerja dengan keras menunjukkan tingkat tanggung jawab yang tinggi dari seorang tenaga penjual untuk bekerja lebih baik dari target job description yang diberikan perusahaan, hal tersebut akan berdampak positif bagi perusahaan karena tenaga penjualan memberikan pengorbanan atas kinerjanya untuk bekekerja lebih keras bagi perusahaan sehingga semakin tinggi kerja keras maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual (Hasiholan, 1994).

2.1.4. Kinerja Tenaga penjual

Definisi kinerja menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja, kinerja atau hasil kerja yang merupakan salah satu wujud dari hasil karya seorang pekerja. Hasil karya pekerja ini dapat berupa pencapaian terhadap kinerja yang telah ditetapkan ataupun hasil karya tersebut dibandingkan dengan hasil karya pekerja lainnya.

Strategi manajemen pemasaran ditetapkan untuk menghasillkan kinerja pemasaran terbaik, yang merupakan ukuran prestasi dari sebuah aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama, yaitu *nilai penjualan*, *pertumbuhan penjualan*, dan *porsi pasar*, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Nilai penjualan menunjukkan rupiah ataupun unit produk yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan seberapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu, serta porsi pasar meunjukkan seberapa besar kontribusi produk menguasai pasar produk sejenis di banding kompetitor.

Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi, meningkatnya jumlah penjualan baik dalam unit produk maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang baik dari tahun-tahun sebelumnya dan pertumbuhan yang lebih tinggi dari pesaing, serta memiliki porsi pasar yang lebih luas dibanding tahun-tahun sebelumnya. Sedangkan kinerja pemasaran yang buruk ditandai dengan penurunannya penjualan, kemunduran penjualan dibanding tahun sebelumnya maupun kompetitor industri yang sama, dan menurunnya porsi pasar. Berkaitan dengan hal tersebut, Challagalla dan Shervani (1996) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya.

Dalam penelitian Tansu Barker (1999) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan

oleh tenaga penjual dan hasil yang diperoleh tenaga penjual. Perusahaan sangat membutuhkan tenaga penjual yang memiliki tingkat ketrampilan, terlatih dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi. 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. Disamping itu tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi akan lebih memberikan waktu dan lebih memiliki kemampuan bekerja keras dalam melayani pelanggan.

Menurut Badauf *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. Kemampuan tenaga penjual dalam menjalankan setiap aktivitasnya dan dalam memahami dan mengetahui sesuatu yang akan dikerjakannya akan dipengaruhi oleh karakteristik dari setiap individu tenaga penjual. Keterlibatan tenaga penjual dalam interaksi dan kemampuan berkomunikasi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Kemampuan tenaga penjual dalam melakukan pendekatan dan melakukan presentasi penjualan yang baik akan cukup mempengaruhi keputusan pelanggan untuk melakukan pembelian (Boorum *et al*, 1998)

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 dengan penelitian yang dilakukan Surjan *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 dengan profit margin tinggi, meningkatkan penjualan produk baru perusahaan secara cepat, dan kemampuan mencapai target penjualan.

Penelitian ini akan menggunakan beberapa indikator dari penelitian Sujan (1994) dan Barker (1999) untuk mengukur kinerja tenaga penjual, diantaranya yaitu : kemampuan tenaga penjual menjual produk dengan profit margin tinggi, pencapaian target penjualan yang dibebankan kepada tenaga penjualan dan peningkatan pangsa pasar sebagai indikator untuk mengukur kinerja tenaga penjualan.

2.1.5. Hubungan Antara Orientasi Pembelajaran Dengan Kerja Cerdas, dan Kerja Keras

Pembelajaran adalah pengembangan dari pengetahuan baru atau kemampuan yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver, 1995). Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa pembelajaran memfasilitasi perubahan sikap/perilaku yang menuntun untuk peningkatan kinerja (Slater dan Narver, 1995).

Dengan melakukan orientasi pada pembelajaran seseorang akan cenderung untuk terus belajar dan untuk meningkatkan kemampuan melalui suatu proses pembelajaran dan menyerap pengetahuan dan keterampilan yang baru. Dengan

adanya suatu keterampilan dan pengetahuan akan memudahkan seseorang untuk dapat beradaptasi dengan situasi. Demikian pula halnya dengan tenaga penjual, dengan adanya suatu pengetahuan baru dan kemampuan yang baru yang bisa diterapkan dalam pekerjaan akan dapat mendorong tenaga penjualan untuk bekerja dengan lebih baik dan efektif dari sebelumnya.

Agenda penelitian Kohli dan Challagalla (1998) menguji beberapa konstruk yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kinerja merupakan salah satu factor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Sedangkan dalam penelitian Challagalla tidak mendukung penelitian yang menyatakan bahwa dengan adanya orientasi pembelajaran kinerja tenaga penjual akan meningkat, karena orientasi pembelajaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual.

Dalam penelitian Sujan *et al* (1994), menguji tentang hubungan antara orientasi pembelajaran, *working smart*, *working hard* dan kinerja tenaga penjualan serta pengaruh terhadap efektifitas kinerja penjualan. Hasil menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan dengan variable bekerja secara intelektual (*working smart*), dan bekerja secara intelektual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil yang dilakukan di beberapa penelitian yang berbeda belum menunjukkan dengan jelas hubungan yang terjadi antara variable kinerja tenaga penjualan terhadap efektifitas penjualan, sehingga terbuka untuk dilakukannya kritik secara terbuka dan membangun. Dalam agenda penelitiannya menyarankan bahwa kemampuan

menjual sangat tergantung dari jenis pekerjaannya yang memerlukan kreatifitas tinggi dan tugas-tugas yang kompleks. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif dengan kemampuan jual *salespeople*. Menurut Sujan *et. al.*, (1994) dengan adanya orientasi pada pembelajaran seorang tenaga penjual akan lebih mudah beradaptasi dan merespon kondisi penjualan yang dihadapi dan mampu meningkatkan kinerjanya.

Dari uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H1 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas.

H2 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja keras

2.1.6. Hubungan Antara Kerja Cerdas Dengan Kinerja Tenaga Penjual

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 cerdas dalam bekerja (*working smart*) 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 berikutnya, dimana dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa kerja cerdas (*working smart*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, karena tenaga penjual yang mampu kerja dengan cerdas (*smart*) akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan – pertimbangan yang lebih matang, selain itu tenaga penjual yang cerdas memiliki pengetahuan penjualan dalam setiap situasi penjualan.

Adapun dalam penelitian ini, untuk mengukur variabel *working smart* akan digunakan beberapa indikator yang digunakan Sujan *et al* (1994) dalam penelitian sebelumnya, diantaranya yaitu melakukan perencanaan penjualan yang tepat seperti memiliki strategi penjualan yang efektif, melakukan perencanaan kunjungan pelanggan, dan memprioritas pekerjaan yang utama dengan hati – hati.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

2.1.7. Hubungan Antara Kerja Keras Dengan Kinerja Tenaga Penjual

Penelitian selanjutnya, Sujan *et al* (1994) menyatakan bahwa *working hard* merupakan suatu cara yang dapat dipilih untuk menggali usaha. Kerja keras merupakan keseluruhan pendapatan yang diperoleh tenaga penjual atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Tenaga penjual yang kerja keras yaitu tenaga penjual selalu berupaya atau tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan, dan selalu berusaha memanfaatkan setiap waktu yang ada untuk mencapai tujuannya.

Adapun dalam penelitian ini, variabel *working hard* akan diukur dengan menggunakan dimensi-dimensi yang terdapat pada penelitian Sujan *et al* (1994) yaitu bekerja lebih lama dari waktu yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan penjualan, tidak mudah menyerah apabila menghadapi pelanggan yang sulit, dan tidak kenal lelah dalam menjual sampai target terpenuhi.

Dari uraian diatas dapat muncul sebuah hipotesis sebagai berikut :

H4 : Kerja keras berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

2.2. Penelitian Terdahulu

Bolton dan Drew (1991) mendefinisikan pelayanan sebagai bentuk sikap, terkait tetapi tidak sama dengan kepuasan, yang diperoleh dengan membandingkan harapan dengan kinerja. Orientasi pelayanan memuat kualitas yang dipersepsikan. Persepsi didefinisikan sebagai keyakinan konsumen akan jasa yang diterima (Parasuraman et.al., 1985) atau jasa yang dialami (Brown & Swartz, 1989). orientasi pelayanan yang baik menunjukkan kerja cerdas dari tenaga penjualan yang pada akhirnya akan menyebabkan tingginya tingkat kinerja penjualan.

Menurut Sujana et.al, (1994, p.40), karena adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan salesperson berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam mengembangkan pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat, sehingga orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan mereka untuk *merubah* strategi penjualan mereka.

Hasiholan, (1994) dalam penelitiannya menguji pengaruh orientasi pembelajaran kerja keras dan kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan dimana hasil penelitiannya menunjukkan pengaruh positif orientasi pembelajaran kerja keras dan kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan sehingga hasil penelitiannya mengindikasikan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran, kerja cerdas dan kerja keras maka akan semakin tinggi pula kinerjanya.

Kohli, Shervani dan Challagalla (1998) menguji pengaruh kerja orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kinerja merupakan salah satu factor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Sedangkan orientasi pembelajaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual.

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan pengaruh antara orientasi pembelajaran, kerja cerdas dan kerja keras terhadap kinerja tenaga penjual disajikan pada table 2.1 sebagai berikut

**Tabel 2.1:
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Variabel	Hasil
1	Bolton dan Drew (1991)	Dependen: Kinerja Penjualan Intervening: Kerja Cerdas Independen: Orientasi pelayanan	Orientasi pelayanan yang baik menunjukkan kerja cerdas dari tenaga penjualan yang pada akhirnya akan menyebabkan tingginya tingkat kinerja penjualan.
2	Sujan et al (1994)	Dependen: Kinerja penjualan Intervening: Kerja cerdas Kerja keras Independen: Orientasi belajar Orientasi prestasi	Orientasi belajar berhubungan positif dengan kerja keras dan kerja cerdas dan orientasi prestasi berhubungan positif dengan kerja keras sedangkan kerja cerdas dan kerja keras berhubungan positif denganb kinerja penjualan.
3	Hasiholan, (1994)	Dependen: Kinerja Tenaga Penjual Independen: Orientasi Pembelajaran, Kerja Keras dan Kerja Cerdas	Hasil penelitiannya menunjukkan pengaruh positif orientasi pembelajaran kerja keras dan kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan

No	Peneliti	Variabel	Hasil
4	Kohli, Shervani dan Challagalla (1998)	Dependen: Kinerja Tenaga Penjual Independen: Orientasi Pembelajaran, dan orientasi kinerja	Orientasi kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual sedangkan orientasi pembelajaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga penjual

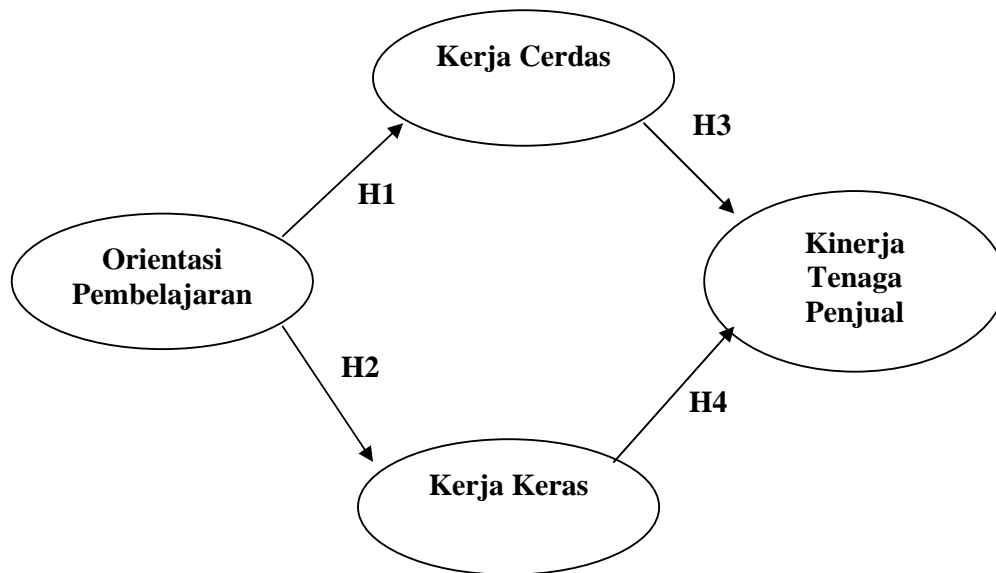
Sumber: berbagai jurnal

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Semakin Tinggi orientasi pembelajaran dari seorang tenaga penjual maka akan manambah pengetahuan kerja yang berkaitan dengan kemampuan (skill) yang menunjang pekerjaannya hal tersebut akan memotivasi dirinya untuk bekerja lebih keras dan juga cerdas dalam meningkatkan kinerjanya. Sehingga semakin tinggi orientasi pembelajaran maka semakin tinggi kerja cerdas, kerja keras dan kinerja tenaga penjual (Hasiholan (1994). Semakin tinggi kerja cerdas akan memudahkan tenaga penjual dalam bekerja, karena akan menambah rasa percaya diri yang tinggi untuk bekerja dengan cerdas melalui job description yang akan dilakukan, hal tersebut mampu meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain semakin tinggi kerja cerdas maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual (Hasdiholan, 1994). Sementara semakin tinggi kerja keras seseorang menunjukkan tingkat tanggung jawab yang tinggi dari seorang tenaga penjual untuk bekerja lebih baik dari target *job description* yang diberikan perusahaan, hal tersebut akan berdampak positif bagi perusahaan karena tenaga penjualan memberikan pengorbanan atas kinerjanya untuk bekerja lebih keras bagi perusahaan sehingga semakin tinggi kerja keras maka semakin tinggi kinerja

tenaga penjual (Hasiholan, 1994). Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat dikembangkan sebuah model konseptual seperti yang disajikan dalam Gambar 2.1. berikut:

Gambar 2.1:
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.4. Penentuan Variabel Endogen dan Exogen

Penentuan untuk variabel dependen dan independen dalam model penelitian ini, terbagi dalam beberapa tahap (terlihat pada tabel 2.2). Selanjutnya akan ditunjukkan seperti berikut ini:

Tabel 2.2:
Penentuan Variabel Endogen dan Exogen

No	Variabel	Keterangan
1	Orientasi Pembelajaran	Exogen
2	Kerja Cerdas	Exogen/ Endogen
3	Kerja Keras	Exogen/ Endogen
4	Kinerja Tenaga Penjual	Endogen

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

2.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3:
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Literature
Dependen: Kinerja Tenaga Penjual	Kontribusi yang diberikan oleh karyawan, dalam hal ini tenaga penjual, dalam mencapai tujuan umum perusahaan, misalnya meningkatkan pendapatan	1. peningkatan penjualan 2. jumlah pelanggan 3. target tercapai sesuai dengan waktu yang ditentukan	<i>Sujan et al (1994) dan Hasiholan (1994)</i>
Independen: 1. Orientasi Pembelajaran	perhatian tenaga penjual terhadap usaha untuk meningkatkan kemampuan diri melalui proses pembelajaran	1. Mempelajari hal-hal baru, 2. Berpikir system, 3. Bersedia untuk ditempatkan dimana saja, 4. Kreativitas, 5. Selalu meningkatkan diri, 6. Selalu mengkaji ulang ide-ide, dan 7. Selalu mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan	<i>Senge, (1990); McClelland, (1994); Dixon, (1994), McGill, (1994) dan Hasiholan (1994)</i>
2. Kerja Cerdas	Perilaku yang diarahkan pada pengembangan pengetahuan mengenai situasi penjualan serta penggunaan pengetahuan tersebut dalam situasi penjualan	1. selalu mengembangkan dan menggunakan pengetahuan teknis. 2. kemampuan menggunakan ide, 3. kemampuan memilih dan menggunakan strategi penjualan yang tepat, 4. mempromosikan produk agar terjual sesuai target, 5. selalu berusaha lebih memahami produk-produk baru, 6. selalu belajar dari kegagalan	<i>Sujan et al (1994) dan Hasiholan (1994)</i>
3. Kerja Keras	Keseluruhan dari jumlah usaha yang dicurahkan sales people pada pekerjaan mereka, dalam hal waktu yang dicurahkan dalam bekerja dan usaha lanjutan yang dilakukan ketika mengalami kegagalan	1. lebih cepat dalam menyelesaikan tugas, 2. tidak mudah menyerah, 3. tidak pernah mangkir, 4. datang lebih awal ketempat kerja 5. selalu meningkatkan kinerja, 6. berusaha mencapai target	<i>Sujan et al (1994) dan Hasiholan (1994)</i>

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta berjumlah 168. Selanjutnya teknik pengambilan sample yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu hanya tenaga penjual untuk level salesnya saja sedangkan untuk level middle management dan top management tidak digunakan karena mempunyai tanggung jawab yang berbeda. *Purposive sampling* hanya dengan responden pada level sales saja karena sales merupakan ujung tombak perusahaan dalam melakukan penjualan produk, sales langsung berhubungan dengan konsumen sehingga salesman mempunyai tanggung jawab besar dalam mengenalkan produk *knowledge* ke konsumen. Berdasarkan *purposive sampling* didapatkan sample sejumlah 146 responden.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang disajikan adalah data primer dan data sekunder. Data sekunder yang akan dikumpulkan bersumber dari perusahaan PT.

Infomedia Nusantara Jakarta yang dijadikan obyek penelitian ini. Misalnya data tentang jumlah tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta.

Sedangkan data primer, dikumpulkan dengan langsung ke lapangan. Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara, penyebaran angket (kuesioner), baik secara langsung bertatap muka maupun melalui media, telepon dan fasilitas internet dengan pelanggan.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Sedangkan bagian kedua menyangkut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan angket/kuesioner yang merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut (Hussein Umar, 1999). Teknik ini dilakukan untuk mengumpulkan data primer.

Penentuan skor jawaban responden untuk data primer dilakukan dengan menggunakan skala Likert dalam interval 1 sampai dengan 7. Pengukuran ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan dan didalam menanggapi pertanyaan tersebut, subyek memilih salah satu dari tujuh alternatif jawaban sesuai dengan

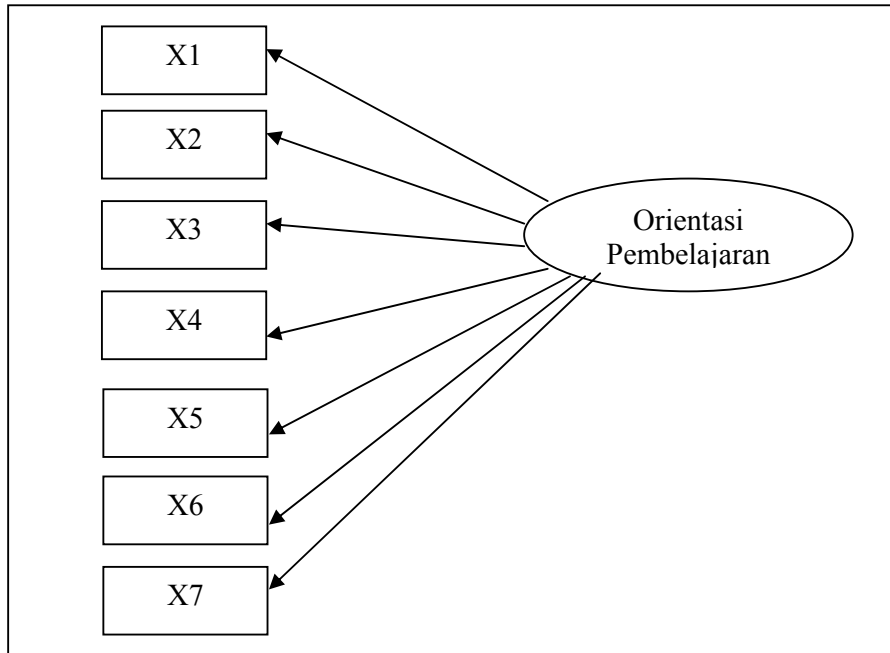
keadaan subyek. Alternatif jawaban tersebut meliputi sangat tidak setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat setuju dengan nilai 7 (tujuh).

3.4. Indikator Variabel

3.4.1. Indikator Orientasi Pembelajaran (X1)

Orientasi pembelajaran adalah perhatian tenaga penjual terhadap usaha untuk meningkatkan kemampuan diri melalui proses pembelajaran. Variabel ini diukur melalui tujuh indikator yaitu: (1) mempelajari hal-hal baru, (2) Berpikir system, (3) bersedia untuk ditempatkan dimana saja, (4) Kreativitas, (5) selalu meningkatkan diri, (6) selalu mengkaji ulang ide-ide, dan (7) selalu mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan (Senge, 1990;McClelland, 1994; Dixon, 1994 dan McGill,1994), dengan menggunakan angket terdiri dari pertanyaan berskala 1-7. Ketujuh indikator tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1 dibawah ini:

Gambar 3.1:
Model Indikator Orientasi Pembelajaran



Sumber: Senge,(1990);McClelland, (1994); Dixon, (1994) dan McGill,(1994)

Keterangan:

X1 : Mempelajari hal-hal baru,

X2 : Berpikir system,

X3: Bersedia untuk ditempatkan dimana saja,

X4: Kreativitas,

X5: Selalu meningkatkan diri,

X6: Selalu mengkaji ulang ide-ide, dan

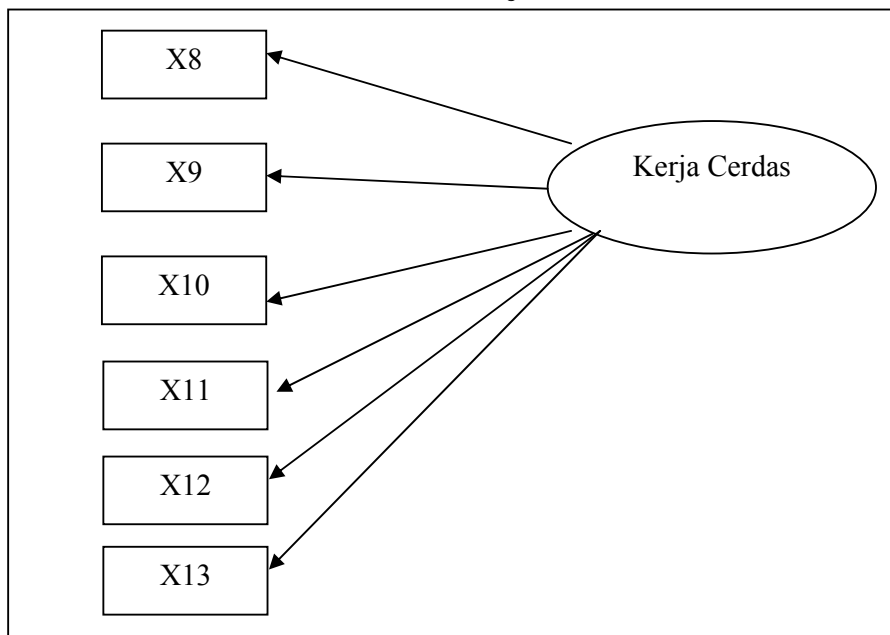
X7: Selalu mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan

3.4.2. Indikator Kerja Cerdas (X2)

Variabel kerja cerdas dibentuk dari 6 indikator yaitu: (1) selalu mengembangkan dan menggunakan pengetahuan teknis. (2) kemampuan

menggunakan ide, (3) kemampuan memilih dan menggunakan strategi penjualan yang tepat, (4) mempromosikan produk agar terjual sesuai target, (5) selalu berusaha lebih memahami produk-produk baru, (6) selalu belajar dari kegagalan, dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-7. Keenam indikator tersebut dapat dilihat pada gambar 3.2:

Gambar 3.2:
Model Indikator Kerja Cerdas



Sumber: Sujan et al (1994) dan Hasiholan (1994)

Keterangan:

X8: selalu mengembangkan dan menggunakan pengetahuan teknis.

X9: kemampuan menggunakan ide,

X10: kemampuan memilih dan menggunakan strategi penjualan yang tepat,

X11: mempromosikan produk agar terjual sesuai target,

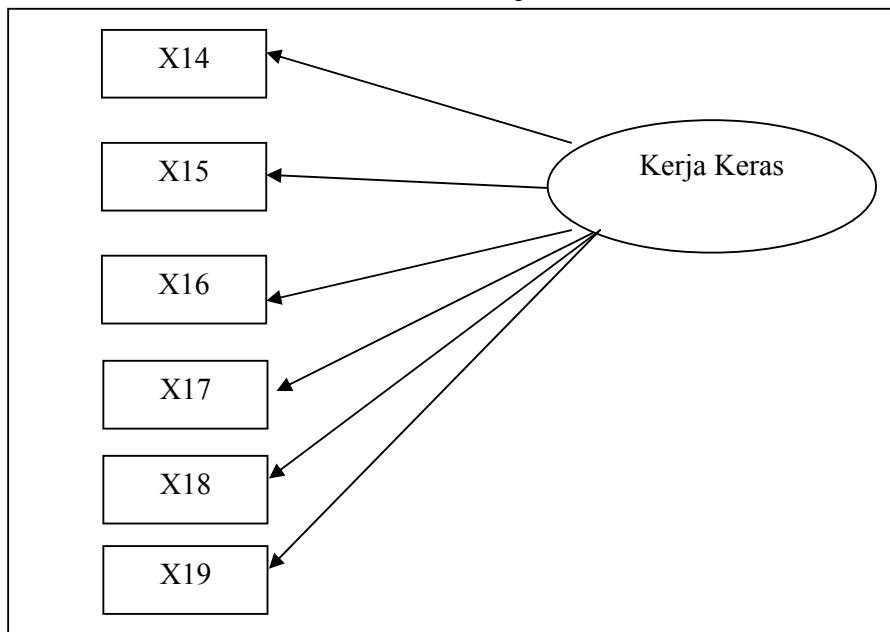
X12: selalu berusaha lebih memahami produk-produk baru,

X13: selalu belajar dari kegagalan

3.4.3. Indikator Kerja Keras (X3)

Variabel kerja keras dibentuk dari 6 indikator yaitu: (1) lebih cepat dalam menyelesaikan tugas, (2) tidak mudah menyerah, dan (3) tidak pernah mangkir, (4) datang lebih awal ketempat kerja (5) selalu meningkatkan kinerja, (6) berusaha mencapai target, dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1 – 7. Keenam indikator tersebut dapat dilihat pada gambar 3.3:

Gambar 3.3:
Model Indikator Kerja Keras



Sumber: Sujan et al (1994) dan Hasiholan (1994)

Keterangan:

X14: lebih cepat dalam menyelesaikan tugas,

X15: tidak mudah menyerah,

X16: tidak pernah mangkir,

X17: datang lebih awal ketempat kerja

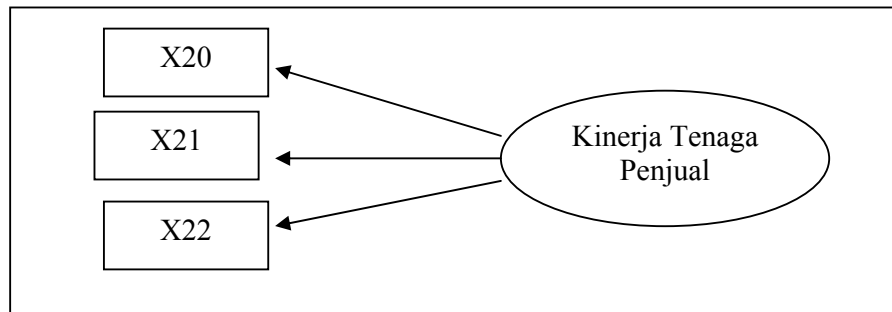
X18: selalu meningkatkan kinerja,

X19: berusaha mencapai target

3.4.4. Indikator Kinerja Tenaga Penjual (Y)

Kinerja tenaga penjual merupakan kontribusi yang diberikan oleh karyawan, dalam hal ini tenaga penjual, dalam mencapai tujuan umum perusahaan, misalnya meningkatkan pendapatan. Variabel ini diukur melalui tiga indikator yaitu: (1) peningkatan penjualan, (2) jumlah pelanggan, dan (3) target tercapai. (Sujan et al, 1994), dengan menggunakan angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-7. Ketiga indikator tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.4 dibawah ini:

Gambar 3.4:
Model Indikator Kinerja Tenaga Penjual



Sumber: Sujan et al (1994) dan Hasiholan (1994)

Keterangan:

X20 : peningkatan penjualan

X21 : jumlah pelanggan

X22 : target tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan

3.5. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas adalah ukuran konsistensi instrumen penelitian. instrumen dikatakan reliabel jika alat ukur tersebut menunjukkan hasil yang konsisten, sehingga instrumen ini dapat digunakan dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu dan kondisi yang berbeda (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini penulis melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Suatu instrumen dapat disebut reliable apabila memiliki *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Singgih Santoso, 2000).

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur *construct* yang akan diukur. Pengujian homogenitas dilakukan untuk menguji analisis validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari interkorelasi antar item, maka menunjukkan kevalidan dari instrumen tersebut. Korelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *Corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,41 (Singgih Santoso, 2000)

3.6. Teknik Analisis

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk

menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 5.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, hal:181).

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional itu. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal diantaranya 1) Analisis faktor eksploratori, 2) Analisis regresi berganda, 3) Analisis diskriminan. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada waktu tertentu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variable dependen melalui beberapa variable independen, padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variable dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta

kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2000).

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*konstruk*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan.

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variable.

1. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2003).
2. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*.”
3. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al, 1995, Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2000)
4. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square x^2 relatif. Bila nilai x^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah

indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000).

5. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $> 0,95$ (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000).
6. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1:
Goodness of-fit Indices

Goodness of-fit index	Cut-off Value
$c^2 - Chi-square$	< chi square tabel
1. Significance Probability	≥ 0.05
2. RMSEA	≤ 0.08
3. GFI	≥ 0.90
4. AGFI	≥ 0.90
5. CMIN/DF	≤ 2.00
6. TLI	≥ 0.95
7. CFI	≥ 0.95

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

7. Menginterpretasikan dan memodifikasi model

Langkah terakhir dalam SEM adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model, khususnya bagi model-model yang tidak memenuhi syarat dalam proses pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi,

residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand 2002).

Modifikasi model pertama kali diuji dengan menguji *standardized residual* yang dilakukan oleh model. *Cut-off* value sebesar 2,58 (Hair et al, 1995, Joreskog, 1993 dalam Ferdinand, A, 2002) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis pada tingkat 5%, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Pada bab ini akan disajikan data penelitian yang diperoleh dari tanggapan reponden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan pada bab terdahulu.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *full model of Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis* yang merupakan langkah awal pada proses analisis SEM. Kedua analisis yang dilakukan ini terdiri dari tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit* dari model penelitian yang diajukan. Selanjutnya setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut.

4.2. Gambaran Umum Perusahaan

Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Infomedia Nusantara yang berkantor pusat di jalan RS. Fatmawati No.77-81 Jakarta yang merupakan anak perusahaan dari PT. Telkom yang bergerak dalam bidang buku telepon, baik perumahan maupun perusahaan. Yellow Pages sebagai satu-satunya *directory book* di Indonesia, dimana

dengan adanya yellow pages mempermudah pelanggan Telkom untuk melakukan hubungan bisnis dengan relasi ataupun hanya sekedar untuk berkomunikasi.

4.3 Data Diskriptif

4.3.1 Diskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah 146 tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta, dimana data deskripsi responden tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Usia Responden

Usia dapat mempengaruhi keberhasilan tenaga penjual dalam memasarkan produk yellow pages terutama mengenai pengalaman, pengetahuan dan teknik memasarkan produk yellow pages, dimana usia responden dapat dilihat dalam tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1
Usia Responden

Usia (Tahun)	Jumlah	Prosentase (%)
< 20	0	0
20 – 29	29	19,86
30 – 39	65	44,52
40 – 49	39	26,71
≥ 50	13	8,90
Total	146	100

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar usia responden adalah berusia antara 30 – 39 tahun (44,52%) dan 40 – 49 tahun (26,71%). Hal ini menunjukkan bahwa responden sebagian besar adalah kalangan usia produk dan berumur muda.

Responden yang berusia produktif biasanya cenderung memiliki mobilitas yang tinggi sehingga dalam memasarkan produk yellow pages akan semakin baik dan matang karena tingkat pergaulan mereka di lingkungan bisnis dan masyarakat lebih luas serta kemudahan dan kenyamanan yang menunjang kelancaran aktivitas tenaga penjual.

2. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin dapat mempengaruhi seseorang dalam memasarkan produk yellow pages, dimana jenis kelamin responden dapat dilihat dalam tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Laki-laki	88	60,27
Perempuan	58	39,73
Total	146	100

Sumber: Data primer diolah

3. Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual, dimana tingkat pendidikan responden dapat dilihat dalam tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
SMA	0	0
D3	26	17,81
S1	92	63,01
S2	28	19,18
Total	146	100

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar tingkat pendidikan responden adalah S1 (63,1%) dan S2 (19,18%) sedangkan yang berpendidikan D3 (17,81%). Hal ini dapat dikatakan bahwa yang dominan sebagai tenaga penjual *yellow pages* adalah yang berpendidikan strata satu / S1, disamping masih cukup dominan pula tenaga penjual yang berpendidikan S2 (19,18%).

4. Lama Bekerja di PT. Infomedia Nusantara

Lama bekerja sebagai tenaga penjual di PT. Infomedia Nusantara dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual dalam memasarkan produk *yellow pages*, dimana lamanya bekerja responden dapat dilihat dalam tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4
Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
< 5 th	24	16,44
6 – 10 th	59	40,41
11 – 15 th	10	6,85
16 – 20 th	9	6,16
21 – 25 th	39	26,71
> 25 th	5	3,42
Total	146	100

Sumber: Data primer diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden telah bekerja di PT. Infomedia Nusantara antara 6 – 10 tahun (40,41%), 21 – 25 th (26,71%), kurang dari 5 tahun (16,44%), 11-15 th (6,85%), 16 – 20 th (6,16%) dan sisanya 25 th (3,42%). Hal di atas bisa dilihat bahwa tenaga penjual di PT. Infomedia Nusantara Jakarta sebagian besar adalah yang lama

bekerja antara 6 – 10 th sehingga cukup berpengalaman dalam memasarkan produk-produk PT. Infomedia Nusantara khususnya *yellow pages*.

4.4 Proses dan Hasil Analisis Data

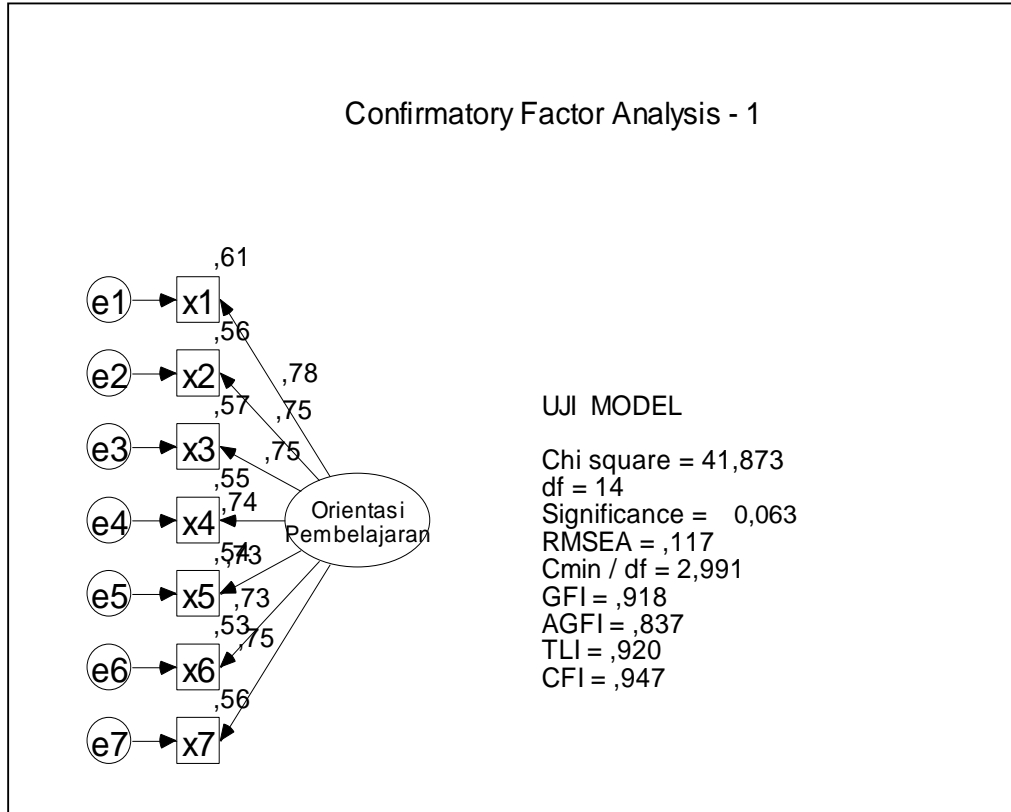
4.4.1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstuk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 22. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten. Analisis faktor Konfiormatori akan dilakukan terhadap konstruks eksogen dan model konstruk endogen. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

4.4.1.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk 1 ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten konstruk eksogen dalam model penelitian. Variabel – variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari variabel orientasi pembelajaran dengan 7 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi – dimensi pembentuk masing – masing variabel laten konstruk eksogen.. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen di tampilkan pada Gambar 4.1, dan Tabel 4.5 dan Tabel 4.6

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori



Tabel 4.5
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Orientasi Pembelajaran

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< 196.942)	41,873	Baik
Probability	≥ 0.05	0.063	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.117	Baik
GFI	≥ 0.90	0.918	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.837	Baik
CMIN / DF	≤ 2.00	2.991	Baik
TLI	≥ 0.95	0.920	Baik
CFI	≥ 0.95	0.947	Baik

Sumber : Data yang dianalisis, 2007

Tabel 4.6
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Orientasi Pembelajaran
Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P
x7	<-- Orientasi_Pembelajaran	1,000			
x6	<-- Orientasi_Pembelajaran	0,804	0,092	8,700	0,000
x5	<-- Orientasi_Pembelajaran	0,874	0,100	8,753	0,000
x4	<-- Orientasi_Pembelajaran	0,854	0,096	8,866	0,000
x3	<-- Orientasi_Pembelajaran	0,773	0,086	9,022	0,000
x2	<-- Orientasi_Pembelajaran	0,875	0,098	8,931	0,000
x1	<-- Orientasi_Pembelajaran	0,893	0,096	9,322	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,063, yang berarti bahwa tidak adanya perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

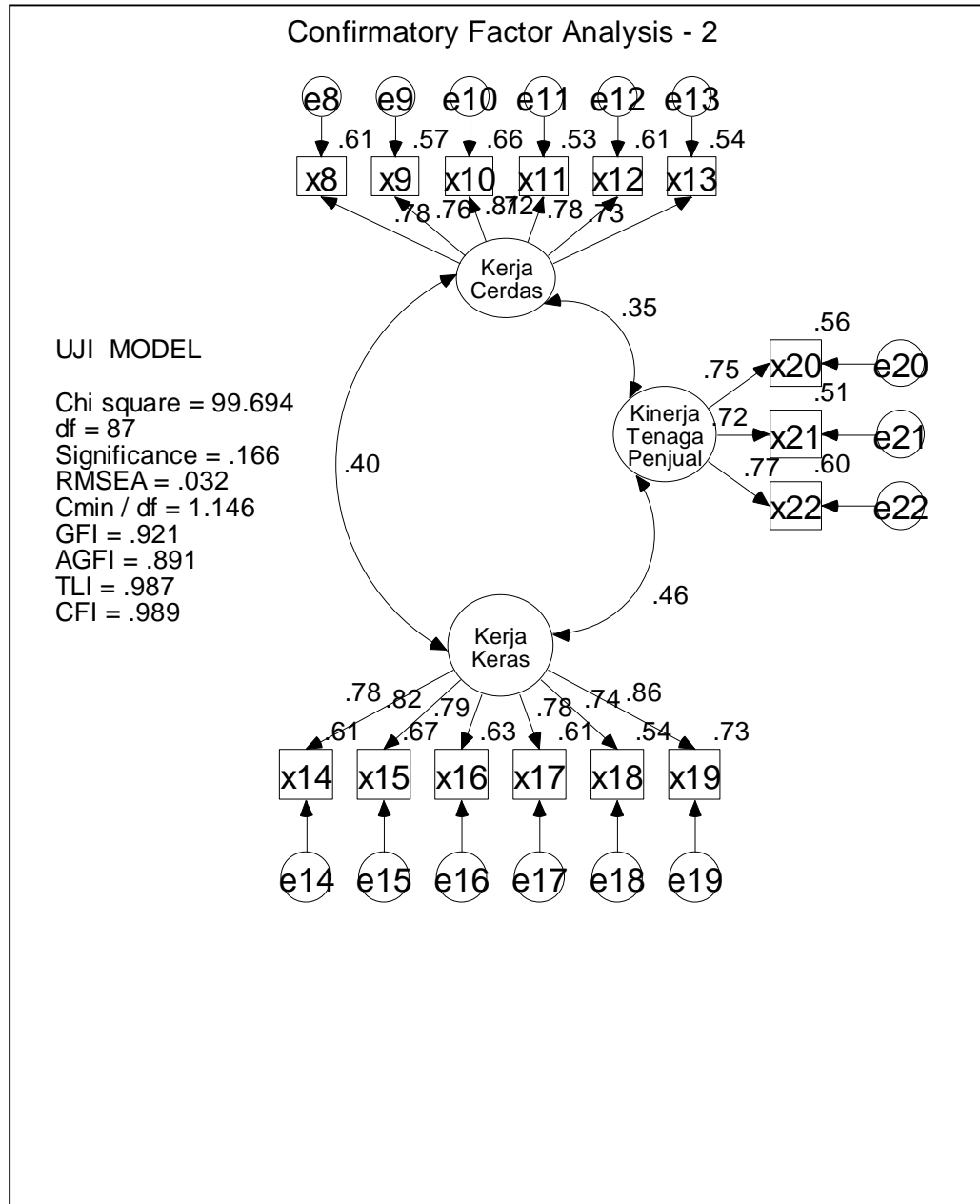
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil

baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.4.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk endogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten konstruk endogen dalam model penelitian. Variabel – variabel laten atau konstruk endogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 3 variabel laten dengan 15 indikator sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori konstruk endogen adalah juga untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi – dimensi pembentuk masing-masing variabel laten konstruk endogen.. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen di tampilkan pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.7 dan Tabel 4.8

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< 126.194)	99.694	Baik
Probability	≥ 0.05	0,166	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,032	Baik
GFI	≥ 0.90	0,921	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,891	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,146	Baik
TLI	≥ 0.95	0,987	Baik
CFI	≥ 0.95	0,989	Baik

Sumber : Data yang dianalisis, 2007

Tabel 4.8
Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen

Regression Weights		Estimate	S.E.	Std. Est	C.R.	P
x8	<-- Kerja_Cerdas	1.000		0.782		
x9	<-- Kerja_Cerdas	0.938	0.099	0.757	9.500	0.000
x10	<-- Kerja_Cerdas	1.099	0.106	0.814	10.353	0.000
x11	<-- Kerja_Cerdas	0.835	0.093	0.725	9.027	0.000
x12	<-- Kerja_Cerdas	0.977	0.099	0.783	9.891	0.000
x13	<-- Kerja_Cerdas	0.894	0.097	0.735	9.170	0.000
x19	<-- Kerja_Keras	1.000		0.856		
x18	<-- Kerja_Keras	0.797	0.077	0.738	10.319	0.000
x17	<-- Kerja_Keras	0.882	0.079	0.780	11.221	0.000
x16	<-- Kerja_Keras	0.885	0.077	0.792	11.476	0.000
x15	<-- Kerja_Keras	0.946	0.078	0.820	12.135	0.000
x14	<-- Kerja_Keras	0.921	0.081	0.784	11.296	0.000
x20	<-- Kinerja_Tenaga_Penjual	1.000		0.749		
x21	<-- Kinerja_Tenaga_Penjual	0.959	0.131	0.715	7.313	0.000
X22	<-- Kinerja_Tenaga_Penjual	1.045	0.138	0.773	7.557	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2007

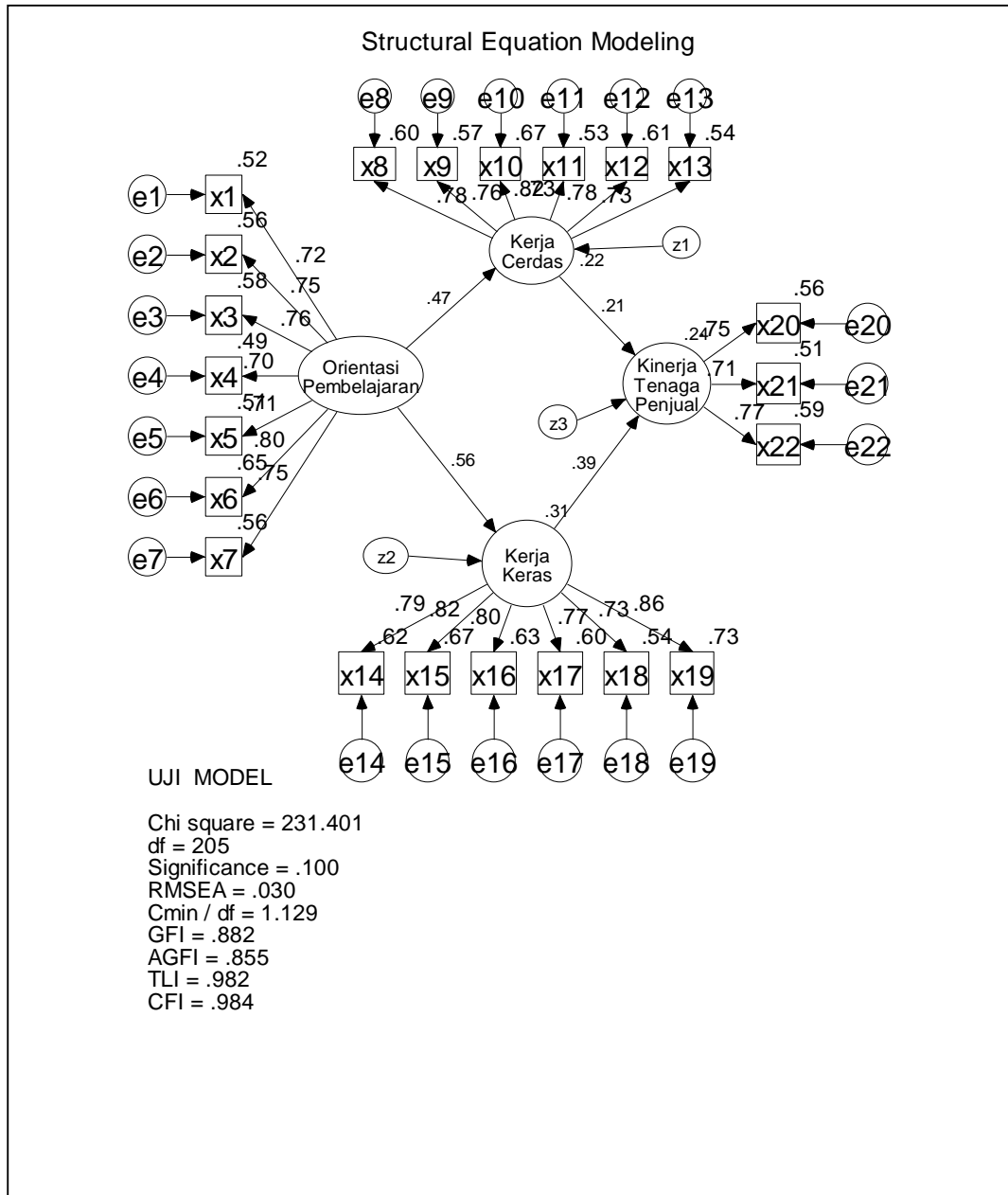
Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,166, yang berarti bahwa tidak adanya perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi.

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 1,96. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.4.2. Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3 , Tabel 4.9 dan Tabel 4.10

Gambar 4.3
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)



Sumber : Data primer yang diolah, 2007

Uji terhadap kesesuaian model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat bahwa probability sebesar 0.1000. Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, sebagaimana dalam tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi - Square	Kecil (< 293.945)	231,041	Baik
Probability	≥ 0.05	0,100	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,030	Baik
GFI	≥ 0.90	0,882	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,855	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,129	Baik
TLI	≥ 0.95	0,982	Baik
CFI	≥ 0.95	0,984	Baik

Sumber : Data yang dianalisis, 2007

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,100 menunjukkan tidak adanya perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi . Indeks pengukuran GFI, TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

4.4.2.1. Evaluasi Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01.

Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio *skewness value* dan *kurtosis value.*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki probabilitas yang lebih besar dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi tidak normal. Dari hasil output terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang ± 2.58 (hasil pengujian normalitas data dapat dilihat pada lampiran output SEM halaman 18). Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal

4.4.2.2. Evaluasi atas Outlier

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi atas outlier univariat dan outlier multivariat disajikan pada bagian berikut ini:

4.4.2.2.1. Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardizes (Z-score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang $\geq \pm 3$, maka akan dikategorikan sebagai outlier (hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier dapat dilihat pada lampiran output SEM halaman 38).

4.4.2.2.2. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak

Mahalonobis (Mahalonobis 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 & Fidel, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar 22 (indikator) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\chi^2_{(22, 0.001)} = 36.124$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah **34.060**. Dengan demikian, tidak ditemukan adanya outlier.

4.4.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 2.8432e+001$$

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai determinan matriks kovarians sample berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.4.4. Evaluasi Nilai Residual

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual

harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar (>2.58), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Data standardized residual covariances dapat dilihat pada lampiran output SEM halaman 30).

4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 4 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pda tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Hipotesis

Regression Weights			Estimate	S.E.	STd. Est	C.R.	P
Kerja_Cerdas	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.524	0.107	0.471	4.922	0.000
Kerja_Keras	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.653	0.109	0.556	6.003	0.000
Kinerja_Tenaga_Penjual	<--	Kerja_Cerdas	0.173	0.080	0.208	2.168	0.030
Kinerja_Tenaga_Penjual	<--	Kerja_Keras	0.312	0.078	0.394	3.972	0.000

4.5.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas menunjukkan nilai CR sebesar 4,922 dan dengan probabilitas sebesar 0,0001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari

0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi orientasi pembelajaran akan berpengaruh terhadap kerja cerdas.

4.5.2. Pengujian Hipotesis 2

H2 : Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja keras

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kerja keras menunjukkan nilai CR sebesar 6,003 dan dengan probabilitas sebesar 0,0001. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi orientasi pembelajaran akan berpengaruh terhadap kerja keras.

4.5.3. Pengujian Hipotesis 3

H3 : Kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

Parameter estimasi untuk pengujian kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 2,168 dan dengan probabilitas sebesar 0,030. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kerja cerdas akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

4.5.4. Pengujian Hipotesis 4

H4 : Kerja keras berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kerja keras terhadap kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai CR sebesar 3,972 dan dengan probabilitas sebesar 0,0001. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05.

Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kerja keras akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual

4.6. Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Pengujian data juga menunjukkan hasil yang tidak menyimpang dari yang dihipotesiskan. Simpulan hipotesis dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut

Tabel 4.11
Simpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas	Terbukti
H2	Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja keras	Terbukti
H3	Kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual	Terbukti
H4	Kerja keras berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual	Terbukti

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis satu menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kerja cerdas, hal ini mengindikasikan tenaga penjual yang mempunyai keinginan yang kuat untuk terus meningkatkan kemampuannya akan semakin menambah rasa percaya diri untuk bekerja dengan kemampuan terbaiknya melalui ide-ide yang dapat memberikan kontribusi yang baik, tenaga penjual cenderung bekerja dengan efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian yang dilakukan Sujan *et al* (1994) yang menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan dengan variable bekerja secara intelektual (*working smart*), dan bekerja secara intelektual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Hipotesis dua menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja keras, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan yang selalu intens untuk meningkatkan *job depthnya* akan merangsang kemampuan dirinya untuk bekerja lebih keras, hal tersebut dilakukan agar tugas-tugasnya dapat diselesaikan tepat waktu. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sujan *et. al.*, (1994) yang menunjukkan bahwa orientasi pada pembelajaran seorang tenaga penjual akan lebih mudah beradaptasi dan merespon kondisi penjualan yang dihadapi dan mampu meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hipotesis tiga mengindikasikan bahwa kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, hal ini dikarenakan tenaga penjual yang mampu kerja dengan cerdas (*smart*) akan lebih mudah memahami perilaku seseorang dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan – pertimbangan yang lebih matang, selain itu tenaga penjual yang cerdas memiliki pengetahuan penjualan dalam setiap situasi penjualan. Hal ini mendukung penelitian Sujana et al., (1994) dan Hasiholan (1994) yang menunjukkan bahwa kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan hipotesis empat mengindikasikan bahwa kerja keras berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual, hal ini dikarenakan kerja keras merupakan keseluruhan pendapatan yang diperoleh tenaga penjual atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Tenaga penjual yang kerja keras, selalu berupaya atau tidak mudah menyerah ketika mengalami kegagalan, dan selalu berusaha memanfaatkan setiap waktu yang ada untuk mencapai tujuan yaitu pencapaian target penjualannya. Hal ini mendukung penelitian Sujana et al., (1994) dan Hasiholan (1994) yang menunjukkan bahwa kerja keras berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

5.2. Implikasi Kebijakan

Manajemen PT. Infomedia Nusantara Jakarta perlu meningkatkan kerja cerdas tenaga penjualnya, hal ini dikarenakan kerja cerdas tenaga penjual PT. Infomedia Jakarta mempunyai nilai korelasi yang lebih rendah yaitu sebesar 0,21 dari kerja kerasnya yaitu sebesar 0,39, oleh karena disarankan agar manajemen PT. Infomedia Nusantara Jakarta perlu memperbanyak adanya pelatihan-pelatihan dan

seminar-seminar yang berkaitan dengan lingkungan kerjanya untuk menambah wawasan maupun pengetahuannya, namun juga perlu mempertahankan kerja kerasnya dengan pemberian rangsangan melalui insentif dan bonus yang tinggi dan tidak pernah terlambat.

Implikasi manajerial yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam empat implikasi sebagai berikut :

1. Implikasi satu menunjukkan bahwa: tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta perlu meningkatkan kreativitasnya dalam menjual produk dengan meningkatkan motivasi yang kuat untuk dapat berhasil melalui pengembangan potensinya, hal ini dikarenakan mempunyai nilai korelasi yang paling rendah dari indikator orientasi pembelajaran yaitu 0,70. Selain itu tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta sebaiknya mempertahankan indikator "selalu mengkaji ulang ide-ide," melalui kinerja team work yang baik dan memperbanyak meeting after work dengan sesama tenaga penjual, dimana indikator tersebut mempunyai nilai korelasi tertinggi dari orientasi pembelajaran yaitu 0,80.
2. Implikasi dua menunjukkan bahwa: tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta perlu meningkatkan aktivitas promosi dan selalu belajar dari kegagalan dengan mengenali karakter customer, hal ini dapat dilakukan dengan memperbanyak kunjungan dan mengenal lebih banyak tipe-tipe customer sehingga dengan semakin banyaknya pengalaman dan pengetahuan dapat lebih fleksibel dalam beradaptasi terhadap customer sebagai bentuk pengembangan kerja cerdas, hal ini dikarenakan indikator "mempromosikan produk agar terjual sesuai target" dan indikator "selalu belajar dari

kegagalan” mempunyai nilai korelasi yang paling rendah dari indikator kerja cerdas yaitu 0,73. Selain itu tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta sebaiknya mempertahankan indikator ”kemampuan memilih dan menggunakan strategi penjualan yang tepat,” dengan menawarkan serangkaian insentif bagi karyawan untuk mengembangkan serangkaian keterampilan tertentu yang penting, terkait dengan perencanaan, negosiasi, dan orientasi konsumen yang mungkin dapat memberikan keuntungan tinggi bagi peningkatan perusahaan dan meningkatkan kinerjanya, dimana indikator tersebut mempunyai nilai korelasi tertinggi dari kerja cerdas yaitu 0,82.

3. Implikasi tiga menunjukkan bahwa: tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta perlu meningkatkan kinerja dalam menjual produk dengan usaha kerja yang lebih keras, kinerja perlu dipandang sebagai satu hal yang sangat penting dan merupakan sasaran utama dalam melakukan pekerjaannya sebagai tenaga penjual, dimana semakin tinggi penjualan, maka semakin tinggi pula bonus penjualan yang didapat, Untuk itu disarankan agar manajemen sapat memberikan tambahan bonus lain sebagai perangsang, hal ini dikarenakan indikator ”selalu meningkatkan kinerja” mempunyai nilai korelasi yang paling rendah dari indikator kerja keras yaitu 0,73. Selain itu tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta sebaiknya mempertahankan indikator ”berusaha mencapai target,” dengan memperbanyak kunjungan dan mengenali karakter customer dengan mencari tahu hal-hal apa yang dibutuhkan customer apakah sesuai dengan produk profile yang ditawarkan,

dimana indikator tersebut mempunyai nilai korelasi tertinggi dari kerja keras yaitu 0,86.

4. Implikasi empat menunjukkan bahwa: tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta perlu meningkatkan jumlah pelanggannya dengan mengetahui karakter pelanggan dan selalu menjaga customer relationship yang baik karena pelanggan yang mempunyai hubungan baik dengan tenaga penjual akan mempromosikan produk PT. Infomedia Nusantara kepada kerabat maupun relasinya, hal ini dikarenakan indikator "jumlah pelanggan" mempunyai nilai korelasi yang paling rendah dari indikator kinerja tenaga penjual adalah yaitu 0,70. Selain itu tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta sebaiknya mempertahankan indikator "target tercapai." Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tenaga pemasaran selalu optimal dalam meningkatkan target penjualannya. Kebijakan strategis yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan bonus, insentif dan kesejahteraan hidup yang sepadan dengan sumbangan kerja yang telah dilakukan tenaga penjual PT. Infomedia Nusantara Jakarta, dimana indikator tersebut mempunyai nilai korelasi tertinggi dari kinerja tenaga penjual yaitu 0,77.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi

masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Tingkat pengembalian kuesioner yang rendah, karena kuesioner yang kembali hanya 102 responden, sehingga dilakukan penyebaran kuesioner lagi kepada 44 responden yang belum mengembalikan kuesioner agar tercapai 146 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.
2. Sewaktu penyebaran kuesioner, perusahaan sedang melakukan perubahan program system informasi teknologi sehingga menjadi kendala dalam penyebaran kuesioner.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan yang disarankan dari penelitian ini antara lain adalah: menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual, variabel yang disarankan adalah: usaha kerja, keterlibatan kerja, sikap kerja dan lain sebagainya. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual.

5.5. Skenario Strategi

Untuk menyusun strategi penjualan diperlukan tenaga penjual yang mempunyai kerja keras dan kerja cerdas melalui orientasi pembelajaran yang tinggi. Adapun skenario strategi dalam penelitian ini adalah:

1. Menyusun forecast penjualan dalam jangka waktu tertentu
2. Menyusun schedule plan penjualan yang berisikan rencana kerja dari awal sampai target penjualan tercapai
3. Selalu mengkaji ulang ide-ide dengan team work yang baik dan memperbanyak meeting after work untuk membicarakan *sales progress report*
4. Mengembangkan serangkaian keterampilan tertentu yang penting, terkait dengan perencanaan, negosiasi, dan orientasi konsumen yang mungkin dapat memberikan keuntungan tinggi bagi peningkatan perusahaan dan meningkatkan kinerja tenaga penjual
5. Memperbanyak kunjungan dan mengenali karakter customer dengan mencari tahu hal-hal apa yang dibutuhkan customer apakah sesuai dengan produk profile yang ditawarkan
6. Meningkatkan bonus, insentif dan kesejahteraan hidup yang sepadan dengan sumbangan kerja yang telah dilakukan tenaga penjual

DAFTAR REFERENSI

- Boorum, Michael L., et al, (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No.1.
- Bolton, Ruth N. And James H. Drew, (1991a), "A Multistage Model of Customers Assessment of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, Januari, 1-9.
- Challagalla, Goutam N dan Tasaddug A Shervani, (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Januari, 89-105.
- Cooper, D.R dan Emory, C.W (1995), *Business Research Methods*, Fifth Edition, USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Denny Hotman Hasiholan Sitompul, (2004), "*Pengaruh Orientasi Belajar dan Komitmen Organisasional Terhadap Keajaiban Cerdas Dalam Meningkatkan Kinerja Penjualan*," **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol.III, No.1, Mei 2004, 41-54
- Doney, Patricia M dan Cannon, Joseph P, (1997), " An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol 61, 35-51.
- Ferdinand, Augusty Tae, (2000), **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gasparz, V. (1997), **Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total**, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Imam Ghazali (2001), **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Badan Penerbit UNDIP.
- Kotler, Philip, (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th Ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.

- Kohli, Ajay K, Tasaddug A. Shervani dan Goutam N. Challagala, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXV, May, 263-274.
- Nannally, C.J. (1970), *Psychometric Theory*, Second edition, Tata McGraw Hill Inc: New Delhi.
- Porter, M (1993), *Competitive Advantage*, The Free Press: New York.
- Skinner, Steven J, (2000), "Peak Performance in The Salesforce", *Journal of Personnal Selling & Sales Management*, Vol XX, No.1.
- Slater, S.F & Narver, J.C, (1994), "Market Orientation and The Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol.59, July
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar, (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Efective Selling", *Journal of Marketing*, Vol.58, July, 39-52.
- Taguchi, G., (1987), *System of Experimental Design*, (Vol. 1-2), UNIPUB/Kraus International Publication, N.Y: White Plains.
- Tansu, AB, (1999), "Benchmark of Succesfull Salesforce Performance," *Canadian Journal of Administrative Science*
- Woodside, Arch G., Lisa L. Frey, and Robert Timothy (1989), "Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and behavioral Intention," *Journal of Health Care Marketing*, 9 (December), 5-17.