

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH
TERHADAP KOMPETENSI TENAGA PENJUAL
DAN PENGARUHNYA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENJUAL
(Studi Empiris pada Tenaga Penjual Dealer-Dealer Mobil di Kota Semarang)**



TESIS

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

**Oleh :
Kumala Dita Maurisa, SE
NIM C4A005059**

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



Sertifikasi

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

Kumala Dita Maurisa, SE

Mei 2007

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH
TERHADAP KOMPETENSI TENAGA PENJUAL
DAN PENGARUHNYA TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENJUAL
(Studi Empiris pada Tenaga Penjual Dealer-Dealer Mobil di Kota Semarang)**

Yang disusun oleh Kumala Dita Maurisa, SE, NIM C4A005059
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 Mei 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA

Drs. Harry Susanto, MMR

Semarang, Mei 2007
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Salesperson plays an important role in supporting company's success. By developing salesperson performance, it is expected that company's performance will be developed as well. This research analyzes the factors that influence the increasing of salesperson performance, by developing variables such as learning orientation, customer orientation, and salesperson competencies.

To discuss the problem, this research proposes research model with four constructs, 13 indicators, and three hypothesises. Those hypothesises were tested by distributing 130 questionnaires to a sample of respondents that work as salesperson on car dealers in Semarang. The data were analyzed using Structural Equation Modelling.

The result of this analysis has fulfilled the Goodness of Fit Index criterias, X^2 (chi square) 76.670, probability 0.085 (≥ 0.05), RMSEA 0.045 (≤ 0.08), GFI 0.917 (≥ 0.90), AGFI 0.876 (≥ 0.90), TLI 0.990 (≥ 0.95), CFI 0.992 (≥ 0.95), it can be said that the model is appropriate. The testing of proposed hypothesises shows those three hypothesises has met the prescribed requirements $CR > 2$ with probability level < 0.05 .

Based on the analysis, proposed theoretical implications, learning orientation, customer orientation, and salesperson competencies affect the salesperson performance proper with the theories background.

Keywords : Learning Orientation, Customer Orientation, Salesperson Competencies, and Salesperson Performance.

ABSTRAKSI

Tenaga penjual berperan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan mengembangkan kinerja tenaga penjual, diharapkan kinerja perusahaan juga ikut berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual, yaitu melalui pengembangan variabel orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, dan kompetensi tenaga penjual.

Untuk membahas permasalahan tersebut, diajukan model penelitian yang terdiri dari empat konstruk, 13 indikator, dan tiga hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan penyebaran 130 kuesioner dengan menggunakan sampel para tenaga penjual pada dealer-dealer mobil di Kota Semarang. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling*.

Hasil analisis SEM memenuhi kriteria *Goodness of Fit Index* ; X^2 (chi square) 76.670, probability 0.085 (≥ 0.05), RMSEA 0.045 (≤ 0.08), GFI 0.917 (≥ 0.90), AGFI 0.876 (≥ 0.90), TLI 0.990 (≥ 0.95), CFI 0.992 (≥ 0.95), sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian ini layak digunakan. Pengujian atas hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa ketiga hipotesis telah memenuhi syarat yang ditentukan, yaitu nilai CR > 2 dengan tingkat probabilitas < 0,05.

Dari hasil analisis tersebut diajukan implikasi teoritis bahwa orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, dan kompetensi tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual sesuai dengan dukungan teori yang digunakan.

Kata Kunci : Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pelanggan, Kompetensi Tenaga Penjual, dan Kinerja Tenaga Penjual.

KATA PENGANTAR

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

“ ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KOMPETENSI TENAGA PENJUAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA TENAGA PENJUAL” (Studi Empiris pada Tenaga Penjual Dealer-Dealer Mobil di Kota Semarang).

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

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

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

7. Danny Widayat atas kasih sayang, serta doa dan dukungannya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
8. Teman-teman Magister Manajemen angkatan XXIV, yang telah membantu memberikan saran, dan dukungan moril sehingga dapat terselesaikannya tesis ini.
9. Seluruh responden dari dealer-dealer mobil di Semarang atas kesediannya dalam membantu menjawab kuesioner dari penelitian ini sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

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

Semarang, Mei 2007

Kumala Dita Maurisa, SE

DAFTAR ISI

Halaman judul	
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	
Halaman Pengesahan	
Abstract.....	
Abstraksi.....	
Kata Pengantar	
Daftar Tabel	
Daftar Gambar	
Daftar Lampiran	
BAB I : Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
BAB II : Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian	10
2.1 Penelitian Rujukan	10
2.2 Konsep-Konsep Dasar	17
2.3 Kerangka Pikir Teoritis	27
2.4 Dimensionalisasi Variabel	28
2.5 Hipotesis dan Definisi Operasional.....	30
BAB III : Metode Penelitian	32
3.1 Jenis dan Sumber Data	32
3.2 Populasi dan Sampel	33
3.3 Metode Pengumpulan Data	35
3.4 Teknik Analisis Data	36

BAB IV : Analisis Data dan Pembahasan	47
4.1 Gambaran Umum	47
4.2 Analisis Kualitatif	53
4.3 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	63
4.4 Validitas dan Realibilitas	82
4.5 Pengujian Hipotesis Penelitian	86
BAB V : Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan	89
5.1 Ringkasan Penelitian.....	89
5.2 Kesimpulan dan Pengujian Hipotesis Penelitian	92
5.3 Kesimpulan atas Masalah Penelitian	95
5.4 Implikasi Teoritis	98
5.5 Implikasi Manajerial	100
5.6 Keterbatasan Penelitian.....	104
5.7 Agenda Penelitian Mendatang	104
Daftar Referensi	
Lampiran-lampiran	
Daftar Riwayat Hidup	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbandingan Penjualan Mobil Tahun 2005 dan 2006.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Haris Sujan, Barton A Weitz dan Nirmalya Kumar	11
Tabel 2.2 Penelitian Kohli A Shervani dan Challagalla	12
Tabel 2.3 Penelitian Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker, dan Charles E. Pettijohn	14
Tabel 2.4 Penelitian Dan C. Weilbaker	15
Tabel 2.5 Penelitian Tansu Barker	16
Tabel 2.6 Definisi Operasional Variabel.....	31
Tabel 3.1 Jumlah Tenaga Penjual dan Sampel pada Dealer-Dealer Mobil.....	34
Tabel 3.2 Dimensi dari Variabel serta Pengukurannya	39
Tabel 3.3 Model Persamaan Struktural.....	40
Tabel 3.4 Model Pengukuran Variabel Eksogen	41
Tabel 3.5 Model Pengukuran Variabel Endogen	41
Tabel 3.6 Indeks Pengujian Kelayakan Model	45
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden.....	48
Tabel 4.2 Usia Responden.....	48
Tabel 4.3 Pendidikan Responden	49
Tabel 4.4 Indeks Variabel Orientasi Pembelajaran.....	50
Tabel 4.5 Indeks Variabel Orientasi Pelanggan.....	51
Tabel 4.6 Indeks Variabel Kompetensi Tenaga Penjual.....	52
Tabel 4.7 Indeks Variabel Kinerja Tenaga Penjual.....	53
Tabel 4.8 Sample Covariance Estimates	65
Tabel 4.9 Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen	67

Tabel 4.10 Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen.....	69
Tabel 4.11 Indeks Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen	71
Tabel 4.12 Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen.....	72
Tabel 4.13 Goodness of Fit Untuk Full Model Analisis Struktural Kinerja tenaga Penjual.....	74
Tabel 4.14 Regression Weights Structural Equation Model.....	76
Tabel 4.15 Uji Normalitas Data	78
Tabel 4.16 Descriptive Statistic	79
Tabel 4.17 Standardized Residual Covariances.....	82
Tabel 4.18 Estimasi Parameter Regresi Weight.....	86
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis	100
Tabel 5.2 Implikasi Manajerial	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kompetensi Iceberg	18
Gambar 2.2 Kerangka Pikir Teoritis.....	27
Gambar 2.3 Dimensi Variabel Orientasi Pembelajaran.....	28
Gambar 2.4 Dimensi dari Variabel Orientasi Pelanggan.....	28
Gambar 2.5 Dimensi dari Variabel Kompetensi Tenaga Penjual.....	29
Gambar 2.6 Dimensi Variabel Kinerja Tenaga Penjual.....	30
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian Model	39
Gambar 4.1 Orientasi Pembelajaran dan Kompetensi Tenaga Penjual.....	55
Gambar 4.2 Orientasi Pelanggan dan Kompetensi Tenaga Penjual	58
Gambar 4.3 Kompetensi Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual.....	61
Gambar 4.4 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen	66
Gambar 4.5 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen	70
Gambar 4.6 Analisis Structural Equation Model (Full Model).....	73
Gambar 5.1 Proses Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual Melalui Pengembangan Kompetensi Tenaga Penjual Yang Berorientasi Belajar.....	96
Gambar 5.2 Proses Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual Melalui Pengembangan Kompetensi Tenaga Penjual Yang Berorientasi Pelanggan	97

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Tabel Induk Penelitian
Lampiran 3	Perhitungan Angka Indeks
Lampiran 4	Output SEM

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu bagian dari manajemen pemasaran yang sering dipandang sebagai bagian yang cukup penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah manajemen tenaga penjual. Pengaturan tenaga penjual merupakan area krusial pada banyak perusahaan, yang disebabkan oleh banyaknya orang yang terlibat di dalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan (Baker, 1999). Selanjutnya ditambahkan bahwa tujuan utama dari pengaturan tenaga penjual adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Rosenberg (1995) mendefinisikan tenaga penjual adalah *sales canvas* dan *sales representative* yang menghubungi pembeli potensial atas suatu produk dan berusaha membujuk mereka untuk membeli produk. Selanjutnya ditambahkan bahwa kompetensi dan usaha tenaga penjual mempengaruhi hasil-hasil individu mereka serta keefektifan organisasinya, karena tenaga penjual bertanggungjawab untuk mengimplementasikan strategi bisnis pemasaran (Baldauf dan Cravens, 2002).

Kinerja merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena dapat melaksanakan tugasnya dengan baik (Lukman dkk, 1995). Ukuran kinerja sering dikaitkan dengan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam meraih tujuan pokok

perusahaan, di antaranya adalah memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan, dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Penurunan kinerja merupakan pertanda buruk bagi tiap perusahaan dan pelaku usaha, bahkan dianggap awal kehancuran bagi perusahaan. Menurut Baldauf et al (2001), kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan dari *outcome* suatu perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh kinerja tenaga penjual, sedangkan kinerja tenaga penjual hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang hanya bisa dikontrol oleh tenaga penjual secara langsung.

Wang (2002) dalam Liu et al. (2005) mendefinisikan kompetensi sebagai sesuatu yang membedakan dengan jelas antara kinerja tinggi dengan kinerja yang biasa-biasa saja, atau sesuatu yang membedakan antara karakteristik individu yang memiliki kinerja yang efektif dengan sebaliknya. Kompetensi tenaga penjual merupakan suatu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, tenaga penjual yang kompeten mampu meyakinkan pelanggan dan memiliki pengetahuan yang luas (Rentz et al., 2002). Kompetensi tenaga penjual didefinisikan oleh Weilbaker (1990) adalah kemampuan potensial tenaga penjual dalam melakukan interaksi penjualan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Sujan et al. (1998) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat dua fokus tujuan dari orientasi tenaga penjual, yaitu pembelajaran dan kinerja. Dengan orientasi pembelajaran, tenaga penjual akan memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan perbaikan pada kompetensi dirinya secara terus-menerus, serta memiliki keadaan yang menguntungkan dari tujuan untuk memenangkan persaingannya dalam jangka

panjang (Dweek dan Laggett, 1988 dalam Sujan et al., 1994). Sebaliknya, tenaga penjual yang berfokus pada orientasi kinerja akan menghasilkan kinerja yang baik, karena mereka memandang kinerja yang baik menghasilkan *reward* dari supervisor yang sifatnya adalah jangka pendek. Tenaga penjual berorientasi kinerja diharapkan dapat membuktikan kompetensinya agar menjadi sukses (Ames dan Arceher, 1988 dalam Sujan et al., 1994). Pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjual untuk meningkatkan kompetensi mereka dan digunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya (Chandrasekaran et al., 2000).

Merujuk pada studi empiris Argyris dan Schon (1978) dalam Kohli et al. (1998), yang memiliki argumen yang kuat bahwa peran orientasi pembelajaran merupakan langkah strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif, baik jangka pendek maupun jangka panjang bagi suatu organisasi atas kompetensi tenaga penjual; dan merujuk pada studi empiris Sujan et al. (1994) atas fakta yang menunjukkan bahwa manajer penjualan lebih menekankan tenaga penjual pada tujuan atau orientasi jangka pendek dengan mendorong mereka bekerja lebih keras. Sementara perspektif dewasa ini seorang tenaga penjual dituntut pada kinerja jangka panjang yaitu memiliki kompetensi tinggi dalam penjualan menuntut tenaga penjual untuk memiliki tujuan atau orientasi dan komitmen untuk pembelajaran secara terus menerus sehingga meningkatkan kinerjanya. Sejalan dengan Sujan et al. (1994), dibutuhkan pemahaman bahwa orientasi pembelajaran dan kinerja bukan merupakan hal yang berlawanan, justru dimungkinkan dan diharuskan tenaga penjual mempunyai keduanya, yaitu

orientasi pembelajaran yang terus menerus dan orientasi kinerja yang tinggi (Kohli et al., 1998).

Gap yang muncul dari pembahasan mengenai orientasi pembelajaran adalah terdapat kontroversi pandangan mengenai orientasi pembelajaran dan hubungannya terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil penelitian Kohli et al. (1998) dan Challagalla (1998) menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjual. Sedangkan hasil penelitian Sujana et al. (1994) menyatakan terdapat hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjual.

Perusahaan yang berorientasi pelanggan dapat mengungguli pesaingnya dengan mengantisipasi dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan dari konsumen dan memberikan respon melalui barang-barang dan jasa yang secara konsisten memiliki nilai superior dan memberikan kepuasan lebih kepada konsumen (Sinkula, Baker, dan Noordewir, 1997; Slater dan Narver, 1995 dalam Brady dan Cronin, 2001). De Geus (1988) dalam Badger dan Smith (1998) menyatakan bahwa pada situasi di mana produk dan proses dapat ditiru secara cepat oleh kompetitor, hanya terdapat satu sumber keunggulan kompetitif adalah dengan merangsang karyawan (tenaga penjual) untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini dapat memudahkan tenaga penjual dalam mengidentifikasi cara baru dalam mendekati pelanggannya, yang selanjutnya dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan. Terdapat perbedaan pendapat dari peneliti-peneliti sebelumnya mengenai orientasi pelanggan, di mana Saxe (1979) dalam Howe et al.

(1994) dan Howe et al. (1994) tidak menemukan bukti hubungan positif antara orientasi pelanggan dan kinerja penjualan. Brown (1988) dalam Howe et al. (1994) dan Swenson dan Herche (1994) dalam Boles et al. (2001) menemukan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Seorang tenaga penjual yang handal dan kompeten sangat dibutuhkan oleh banyak industri, salah satunya adalah industri otomotif, yang saat ini sedang mengalami masa-masa sulit karena adanya gejolak ekonomi yang tidak menentu. Pemilihan obyek pada penelitian ini adalah para tenaga penjual pada dealer mobil karena dewasa ini, pasca kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) dan kenaikan suku bunga penjualan mobil di Indonesia terdapat penurunan yang cukup besar, baik penjualan motor atau mobil menunjukkan pertumbuhan negatif (Suara Merdeka, 18 Maret 2006; SWA, 14 Juni 2006; Kontan, 4 September 2006). Rata-rata pertumbuhan sepeda motor anjlok hingga 23,44% sepanjang Januari-Maret 2006 dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu. Pasar mobil domestik terjadi penurunan sebesar 44,42% (SWA, 14 Juni 2006). Diprediksi, target penjualan pada tahun 2006 sulit dicapai, industri otomotif berharap pemerintah dapat menstabilkan kondisi perekonomian untuk memperbaiki daya beli masyarakat yang menurun. Sepanjang triwulan pertama tahun 2006, tren negatif penjualan mobil terus dipertontonkan. Januari 2006, penjualan mobil turun 40,91% dan terus memburuk menjadi 49,11% pada bulan Maret. Tren penurunan ini terjadi di hampir semua kategori mobil (SWA, 14 Juni 2006). Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat untuk

memperbaiki angka penjualannya. Berikut ini gambaran terjadinya penurunan angka penjualan mobil di Indonesia untuk semua kategori mobil.

Tabel 1.1
Perbandingan Penjualan Mobil Tahun 2005 dan 2006

Kategori		Total (Unit)	
Mobil Non-komersial		2005	2006
Sedan	cc ≤ 1,5 lt	7.378	2.759
	1,5 lt < cc ≤ 3 lt/ 2,5 lt	2.597	1.457
	cc > 3,0 lt/ 2,5 lt	111	44
Tipe MPV 4X2	cc ≤ 1,5 lt	46.870	36.756
	1,5 lt < cc ≤ 2,5 lt	35.646	17.198
	2,5 lt < cc ≤ 3 lt	247	1.125
	cc > 3,0 lt/ 2,5 lt	179	53
Tipe SUV 4X4	cc ≤ 1,5 lt		
	1,5 lt < cc ≤ 3 lt/ 2,5 lt	437	233
	cc > 3,0 lt/ 2,5 lt	32	47
Subtotal		93.497	59.672
Mobil Komersial			
Bus	5 ton < GVW < 24 ton	529	275
	GVW > 24 ton		
Pikap/Truk	GVW < 5 ton	28.366	9.646

	GVW 5 – 24 ton	18.560	8.030
	GVW > 24 ton	1.191	724
Kabin Ganda 4X2/ 4X4	GVW < 5 ton untuk semua cc	1.791	1.319
Subtotal		50.437	19.994
Total		143.934	79.666

Sumber : GAIKINDO yang diolah kembali Riset SWA (14 Juni 2006)

Pasar domestik pada awal tahun 2007 ternyata masih tetap lesu, di mana pada Januari terjadi penurunan penjualan sebesar 14,1% dibandingkan bulan sebelumnya (Bisnis Indonesia, 15 Februari 2007).

Produk yang ditawarkan oleh dealer-dealer mobil memerlukan interaksi langsung antar tenaga penjual dan konsumen. Selain itu, tenaga penjual memegang peranan penting dalam perusahaan karena kelangsungan perusahaan untuk tetap hidup dalam persaingan yang ketat bergantung pada kinerja tenaga penjual yang bertindak sebagai ujung tombak dalam hubungan jangka panjang. Seorang tenaga penjual dalam industri otomotif dituntut untuk memiliki kompetensi dalam bekerja, bekerja keras dalam membuat strategi penjualan yang tepat, tidak mudah menyerah dalam meyakinkan calon pembeli, dan mengerti kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Beberapa pertimbangan lain dipilihnya obyek tenaga penjual pada dealer mobil, yaitu : 1) dari telaah penelitian terdahulu, sebagai obyek penelitian adalah tenaga penjual dari perusahaan-perusahaan yang bergerak pada penjualan produk-produk industri (Challagalla dan Shervani, 1996) dan 2) *further research* dari Baldauf et al. (2001) yang menyatakan agar menggunakan tenaga penjual sebagai

obyek penelitian dan memasukkan konsep orientasi pelanggan sebagai salah satu konstruk orientasi strategi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, terdapat suatu kesenjangan dari pembahasan mengenai orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan bahwa terdapat kontroversi pandangan mengenai orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan; dan hubungannya terhadap kinerja tenaga penjual.

Karena adanya tren penurunan penjualan kendaraan bermotor, penjualan mobil menunjukkan pertumbuhan negatif akibat gejolak ekonomi yang belum stabil (Suara Merdeka, 18 Maret 2006; SWA, 14 Juni 2006; Kontan, 4 September 2006; Bisnis Indonesia, 15 Februari 2007). Sehingga perusahaan semakin ketat bersaing untuk memperbaiki angka penjualannya. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan otomotif memerlukan interaksi langsung antar tenaga penjual dan konsumen. Oleh karena itu, peran dari tenaga penjual harus mendapat perhatian, sehingga dapat meningkatkan kinerja penjualan organisasi.

Menurut Buchanon dan Boddy (1992) dalam Ahmed et al. (2003) bahwa kompetensi (tenaga penjual) perlu dikembangkan perusahaan untuk menghadapi perubahan situasi, dalam hal ini keadaan ekonomi yang belum stabil dan banyaknya gejolak-gejolak yang timbul karena masa sulit tersebut. Penelitian ini diposisikan pada pengembangan dan perumusan sebuah model penelitian yang konseptual atas suatu alur proses penciptaan kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan

yang mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual sebagai rujukan pada penelitian Rentz et al. (2002).

Dari uraian di atas, terdapat kontroversi hasil penelitian mengenai pengaruh orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual dan terjadinya penurunan angka penjualan kendaraan bermotor, maka rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana proses meningkatkan kinerja tenaga penjual yang mengalami penurunan angka penjualan melalui pendekatan strategi pengembangan orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan oleh tenaga penjual. Dari masalah penelitian tersebut muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan?
2. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan?
3. Apakah kompetensi tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisa pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan.
2. Menganalisa pengaruh orientasi pelanggan terhadap kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan.
3. Menganalisa pengaruh kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan terhadap kinerja tenaga penjual.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Sebagai kontribusi bagi para akademisi dalam pengembangan pengetahuan bidang riset manajemen penjualan.
2. Memberi manfaat secara praktis bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang otomotif yang dalam penjualan produknya menggunakan tenaga penjual, sehingga pengambilan kebijakan mengenai kinerja tenaga penjual menjadi jelas untuk kepentingan di masa yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Penelitian Rujukan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk melakukan suatu riset dalam bidang manajemen penjualan untuk dapat mengoptimalkan kinerja tenaga penjual. Pertimbangan dilakukannya penelitian ini adalah penelitian-penelitian terdahulu yang telah teruji untuk dijadikan pertimbangan dalam menentukan variabel-variabel yang memiliki pengaruh terhadap penelitian ini, di antaranya adalah penelitian Haris Sujan, Barton A Weitz dan Nirmalya Kumar (1994), Kohli A Shervani dan Challagalla (1998), Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker, dan Charles E. Pettijohn (2000), Dan C.Weilbaker (1990), dan Tansu Barker (1999).

2.1.1. Konsep Manajemen Penjualan yang berkaitan dengan Orientasi Pembelajaran

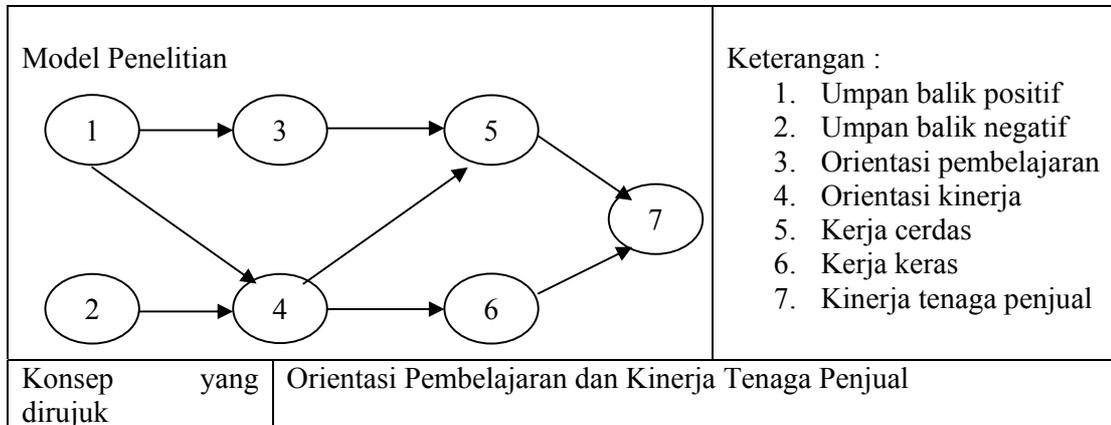
Orientasi pembelajaran berpangkal dari kepentingan instrinsik dalam kerja seseorang mengenai pilihan terhadap tantangan kerja, atau keinginan mencari peluang. Orientasi pembelajaran dirujuk sebagai orientasi penguasaan, dimana tenaga penjual menikmati penemuan cara menjual yang efektif, sehingga tenaga penjual lebih tertarik terhadap tantangan dalam menjual dan tidak terlalu terganggu dengan

kesalahan yang mungkin dilakukan, mereka menilai perasaan pertumbuhan personal dan keberhasilan yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka.

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

Tabel 2.1
Penelitian Haris Sujan, Barton A Weitz dan Nirmalya Kumar (1994)

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



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

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

Tabel 2.2
Penelitian Kohli A Shervani dan Challagalla (1998)

Peneliti / Judul	Kohli A Shervani dan Challagalla (1998) “Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role Supervisors”
Tujuan Penelitian	Menguji hubungan antara orientasi hasil akhir, orientasi aktivitas, orientasi kemampuan supervisor terhadap orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja salesperson untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kinerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Sedangkan variabel orientasi pembelajaran tidak mendukung dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual.
Hubungan dengan penelitian ini	Penelitian ini dilakukan untuk meneliti hubungan antara orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja serta pengaruhnya terhadap kinerja tenaga penjual.
<p>Model Penelitian</p> <pre> graph LR A([Orientasi Hasil Akhir]) --> B([Orientasi Pembelajaran]) A --> C([Orientasi Kinerja]) D([Orientasi Aktivitas]) --> B D --> C E([Orientasi Kemampuan]) --> B E --> C B --> F([Performance]) C --> F </pre>	
Konsep yang dirujuk	Orientasi Pembelajaran dan Kinerja

Sumber : Kohli A Shervani dan Challagalla (1998)

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

2.1.2. Konsep Manajemen Penjualan yang berkaitan dengan Orientasi Tenaga Penjual terhadap Pelanggan

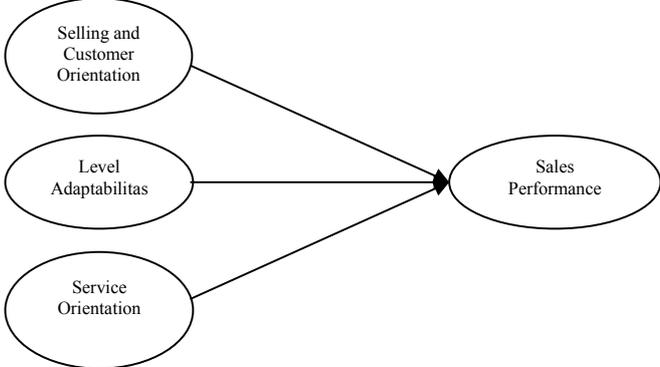
Hasil penelitian Keillor et al (2000) yang dapat dilihat pada tabel 2.3 yang menguji pengaruh hubungan yang didasari karakteristik individu tenaga penjual terhadap kinerja, di mana variabel dari karekteristik tenaga penjual meliputi orientasi

pelanggan-orientasi penjualan, level adaptabilitas dan orientasi pelayanan. Penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner pada 400 orang tenaga penjual dan berdasarkan kuesioner yang dikembalikan dapat diketahui bahwa 58,4% tenaga penjual yang mengisi kuesioner telah memiliki pengalaman kerja lebih dari 7 tahun dan sebanyak 65,3% responden tidak berpindah lokasi lebih dari 5 tahun.

Tabel 2.3

Penelitian Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker, dan Charles E. Pettijohn (2000)

Nama Pengarang	Bruce D. Keillor, R. Stephen Parker, dan Charles E. Pettijohn (2000)
Judul Jurnal	Relationship-oriented Characteristic and Individual Salesperson Performance The Journal of Business & Industrial Marketing Vol. 15
Masalah	Tidak adanya penjelasan yang jelas dari pengaruh relational constructs individu terhadap kinerja tenaga penjual.

Model Penelitian	 <p data-bbox="603 795 1343 929">Selling-Customer Orientation (SOCO) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tenaga penjual, sedangkan level adaptabilitas dan service orientation tidak berpengaruh terhadap kinerja penjualan.</p>
Konsep yang dirujuk	Selling orientation-customer orientation

Sumber : Keillor et al. (2000)

2.1.3. Konsep Manajemen Penjualan yang berkaitan dengan Kompetensi Tenaga Penjual dalam Aktivitas Penjualan

Weilbaker (1990) mengukur kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan melalui beberapa dimensi atau indikator, seperti kemampuan adaptasi tenaga penjual, kemampuan berkomunikasi, rasa percaya diri, dan kemampuan untuk belajar. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan pada tabel 2.4 berikut ini.

Tabel 2.4
Penelitian Dan C. Weilbaker (1990)

Peneliti / Judul	Dan C.Weilbaker (1990) “The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary
------------------	--

	Type Sales”
Tujuan Penelitian	Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan faktor hubungan faktor kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual.
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki seorang tenaga penjual akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kompetensi dalam penjualan, dimana kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual.
Riset Mendatang	Seorang tenaga penjual dikatakan kompeten dalam aktivitas penjualan apabila selain mampu untuk menempatkan dirinya kedalam suatu situasi dan kondisi tertentu dan tenaga penjual juga harus dapat menjalin komunikasi yang baik.
Model Penelitian	 <pre> graph LR A([Pengalaman]) --> B([Kompetensi pada aktivitas penjualan]) B --> C([Performance]) </pre>
Konsep yang dirujuk	Kompetensi tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual

Sumber: Weilbaker (1990)

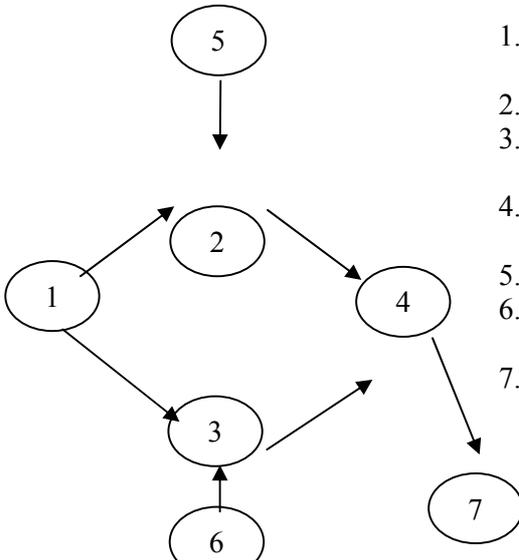
Dari penelitian Dan C.Weilbaker (1990) di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan, pengalaman tenaga penjual, terhadap kinerja tenaga penjual merupakan hal yang perlu dicermati dan ditelaah secara lebih mendalam oleh pihak manajemen perusahaan.

2.1.4. Konsep Manajemen Penjualan yang berkaitan dengan Kinerja Tenaga Penjual

Dalam penelitian Tansu Barker (1999) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan dengan perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh tenaga penjual. Disamping itu tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi akan lebih

memberikan waktu dan lebih memiliki kemampuan bekerja keras dalam melayani pelanggan. Hasil penelitian tersebut secara ringkas diberikan dalam tabel 2.5 berikut ini.

Tabel 2.5
Penelitian Tansu Barker (1999)

Peneliti / Judul	Tansu Barker, (1999) “Benchmarks of Successfil Salesforces Performance”
Tujuan Penelitian	Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara karakteristik yang dimiliki tenaga penjual terhadap perilaku penjualan dan perilaku non penjualan, serta relevansinya dalam kinerja tenaga penjual untuk mencapai kinerja penjualan yang efektif. Serta pengaruh sistem pengawasan terhadap perilaku penjualan, dan faktor organisasi terhadap perilaku non penjualan.
Hasil Penelitian	Perilaku penjualan menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap kinerja penjualan, sedangkan perilaku non penjualan tidak ada perbedaan yang signifikan. Kinerja tenaga penjual akan tinggi apabila dipengaruhi oleh porsi pasar yang lebih besar.
Riset Mendatang	Tenaga penjual yang memiliki tingkat kinerja tinggi akan dapat menginterpretasikan atau menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi penjualan dengan menggunakan taktik penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
Model Penelitian	 <pre> graph TD 5((5)) --> 2((2)) 1((1)) --> 2 1 --> 3((3)) 2 --> 4((4)) 3 --> 4 6((6)) --> 3 4 --> 7((7)) </pre> <p>1. Karakteristik Penjualan 2. Perilaku Penjualan 3. Perilaku Non Penjualan 4. Kinerja Tenaga Penjual 5. Sistem Pengawasan 6. Faktor-faktor Organisasi 7. Efektifitas Unit Penjualan</p>
Konsep yang dirujuk	Kinerja tenaga penjual

Sumber : Barker (1999)

Dari penelitian Tansu Barker (1999) menguji beberapa konstruk yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku tenaga penjual meliputi kompetensi dan pengetahuan menjual ternyata memiliki pengaruh yang signifikan pada perusahaan yang berkinerja tinggi maupun rendah. Sedangkan dalam perilaku non penjualan, kemampuan menyesuaikan diri, dan rencana kunjungan juga menunjukkan signifikansi yang positif.

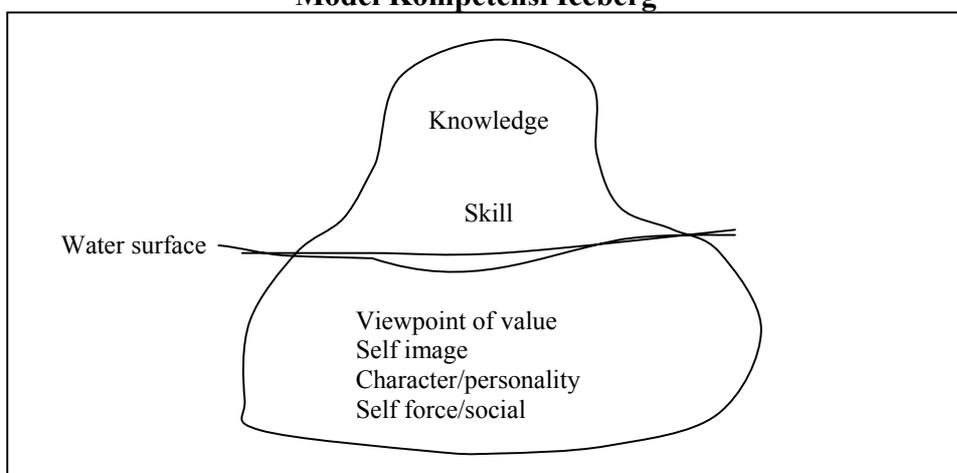
2.2. Konsep-Konsep Dasar

2.2.1. Konsep Kompetensi Tenaga Penjual

Definisi kompetensi menurut Boyatzis (1982) dalam Liu et al. (2005) bahwa dalam pekerjaan atau situasi tertentu dan standar referensi, kinerja yang sempurna /efektif dan karakteristik individu memiliki hubungan sebab akibat, kompetensi dapat dalam bentuk motivasi, hak milik dan kemampuan, refleksi diri atau gambaran dari peranan sosial, atau kompetensi dimiliki oleh mereka yang memiliki pengetahuan. Wang (2002) dalam Liu et al. (2005) mendefinisikan kompetensi sebagai sesuatu yang membedakan dengan jelas antara kinerja tinggi dengan kinerja yang biasa-biasa saja, atau sesuatu yang membedakan antara karakteristik individu yang memiliki kinerja yang efektif dengan sebaliknya.

Konsep kompetensi merupakan hal yang positif untuk meningkatkan kinerja individu, terdapat model kompetensi *iceberg* yang dapat dilihat pada gambar 2.1.

Gambar 2.1
Model Kompetensi Iceberg



Sumber : Liu et al. (2005)

Model kompetensi iceberge tersebut membagi kompetensi dalam dua bagian, yaitu di atas permukaan air yang terdiri dari keutamaan pengetahuan dan keahlian, dan bagian bawah permukaan air yang terdiri dari pandangan mengenai nilai atau norma, gambaran diri, karakter/kepribadian, kekuatan diri/motivasi sosial, dan lain sebagainya. Kompetensi mengacu pada intelektual dan tanggapan pada pekerjaan yang kompleks di luar kebiasaan, dan perubahan kondisi sekitar (Liu et al., 2005), dan kompetensi digunakan untuk membuat tenaga penjual menghasilkan pencapaian

atau kinerja yang tinggi dari perilaku-perilaku tersebut (Boyatzis, 1982 dalam Liu et al, 2005).

Kompetensi tenaga penjual adalah kesanggupan atau ketrampilan seorang tenaga penjual dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli sehingga terjadi transaksi penjualan. Orientasi kompetensi merupakan usaha manajer penjualan untuk mengembangkan kompetensi tenaga penjual dan menanamkan dalam kualitas perilaku mereka, seperti pada pesentasi penjualan (Spiro dan Weitz, 1990). Menurut Baldauf et al. (2001), kompetensi tenaga penjual merupakan ketrampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kompetensi tenaga penjual dipengaruhi oleh tingkah laku tenaga penjual. Selain itu, kompetensi tenaga penjual dalam menjalankan pekerjaannya juga dipengaruhi oleh motivasi tenaga penjual tersebut. Penelitian Kohli et al. (1998) menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dan pengalaman.

Kompetensi tenaga penjual digambarkan sebagai pembelajaran individu atas kemampuan saat melakukan tugas penting dalam penjualan, dan kompetensi terdiri dari tiga komponen (Ford et al., 1987 dalam Rentz et al., 2002), yaitu:

1. *Interpersonal Skill*, seperti pengetahuan bagaimana menganggulangi dan mengatasi konflik.
2. *Salesmanship Skill*, seperti pengetahuan bagaimana membuat presentasi penjualan yang baik dan bagaimana cara mengakhiri penjualan.

3. *Technical Skill*, seperti pengetahuan mengenai keistimewaan dan manfaat produk, *engineering skill*, dan prosedur kebijakan perusahaan yang diperlukan.

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

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

2.2.2. Konsep Orientasi Pembelajaran

Pembelajaran adalah perkembangan pengetahuan baru atau wawasan yang berpotensi mempengaruhi perilaku baik individu maupun organisasi. Pembelajaran memudahkan perubahan perilaku yang menyebabkan kinerja yang baik (Narver dan Slater, 1995). Pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjual untuk meningkatkan kompetensi dan digunakan sebagai pedoman dalam menghadapi

konflik, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggan (Chandrasekaran et al., 2000).

Orientasi pembelajaran adalah orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Sujan, Weitz & Kumar, 1994). Orientasi pembelajaran merupakan kemauan dan ambisi dari dalam individu sendiri. Dengan kondisi mempunyai orientasi belajar yang mengacu pada orientasi penguasaan akan sesuatu, seorang tenaga penjual akan menikmati proses pencarian teknik untuk menjual secara efektif. Mereka tertarik akan situasi penjualan yang menantang dan tidak dikuasai akan ketakutan melakukan kesalahan (Ames & Archer, 1988 dalam Sujan et.al, 1994).

Orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menghasilkan tenaga penjual yang berkualitas tinggi (Sujan et al., 1994; Ellis dan Raymond, 1993). Adanya orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual memperoleh pengalaman dan memudahkan mereka dalam menyesuaikan diri terhadap kondisi penjualan yang dihadapi termasuk dalam usahanya meningkatkan kinerja (Fibriani, 2005).

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

meningkatkan kompetensi, mencari tantangan, dan memperoleh kepercayaan yang dapat membantu mereka dalam mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan penjualan dengan meningkatkan strategi penjualan (Fibriani, 2005). Maka dari itu, dengan adanya orientasi pembelajaran, tenaga penjual diharapkan dapat meningkatkan kompetensinya dalam strategi penjualan (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan et al., 1994).

Hasil penelitian Kohli et al. (1998) dan Challagalla (1998) menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan hasil penelitian Sujan et al. (1994) menyatakan terdapat hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjual.

Penelitian Sujan et al. (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran mampu memotivasi seorang tenaga penjual untuk meningkatkan kompetensi, hal ini menyebabkan tenaga penjual relatif mencari situasi yang menantang dengan kepercayaan bahwa hal ini dapat membantu mereka mengembangkan pemahaman atas lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka atas strategi penjualan yang sesuai dan interaksi sosial. Terdapat bukti empiris bahwa orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjual untuk bekerja keras dan membuat mereka menikmati pekerjaannya yang kemudian membawa kinerja yang lebih tinggi. Tenaga penjual dengan orientasi pembelajaran cenderung lebih kompeten dalam mengadaptasi respon pada aktivitas penjualan dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi (Sujan et al., 1994).

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

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H₁ : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

2.2.3. Konsep Orientasi Pelanggan

Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dapat mengungguli pesaingnya dengan mengantisipasi dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan konsumen dan memberikan respon melalui barang atau jasa yang secara konsisten memiliki nilai superior dan memberikan kepuasan lebih pada konsumen (Sinkula, Baker, dan Noedewir, 1997; Slater dan Narver, 1995 dalam Brady dan Cronin, 2001). Hal ini merupakan cara terbaik untuk menghasilkan kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif, yaitu dengan memusatkan perhatian bukan pada pesaing, tetapi pada pelanggannya, yang berarti Rasional ekonomis akan menuntun manajemen perusahaan lebih memusatkan upaya guna mengikat pelanggan potensialnya dengan mengembangkan strategi *customer-oriented* (Ferdinand, 2002).

Penjualan berbasis orientasi pelanggan adalah derajat di mana tenaga penjualan mempraktekkan konsep marketing dengan cara mencoba menolong pelanggan dalam memutuskan pembelian yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan (Saxe dan Weitz, 1982 dalam Roman et al., 2002). Perusahaan yang berorientasi pelanggan dituntut untuk mengakuisisi dan mengasimilasi informasi-informasi yang penting untuk merancang dan menjalankan strategi-strategi pemasaran yang memberikan kinerja yang memuaskan pelanggan (Brady dan Cronin, 2001).

Tenaga penjual merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan konsumen serta dalam memenuhi kepuasan dari konsumen (Goff et al., 1997 dalam Boles et al., 2001). Oleh karena itu, semua hubungan dengan pelanggan menuntut perilaku sopan dan efektif. Tuntutan ini membawa konsekuensi pada pembentukan pola perilaku yang kemudian menjadi kebiasaan.

Penelitian Williams dan Attaway (1996), yang menyatakan bahwa tenaga penjual yang berorientasi pelanggan secara positif mempengaruhi kualitas hubungan antara pembeli dan penjual dan hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan positif antara perilaku penjualan yang berorientasi pelanggan dengan tingkat kesuksesan penjualan. Hal ini didukung oleh Slater dan Narver (1995) dalam Brady dan Cronin (2001) yang menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjual dalam memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensialnya saat ini dan siapa pelanggan yang akan datang, apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin mereka inginkan di masa yang akan datang,

apa yang mereka rasakan saat ini dan apa yang mungkin mereka rasakan di masa yang akan datang sebagai pemuas yang relevan dari keinginan-keinginan pelanggan.

Penelitian Saxe (1979) dalam Howe et al. (1994) tidak menemukan bukti bahwa orientasi pelanggan dan kinerja tenaga penjual berhubungan positif. Kemudian Howe et al. (1994) menyatakan bahwa orientasi pelanggan tidak mempunyai efek langsung dengan kinerja penjualan. Sebaliknya Brown (1988) dalam Howe et al. (1994), dalam penelitiannya menemukan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual hanya saja ketika tenaga penjual tersebut berusia 40 tahun atau lebih, lulusan perguruan tinggi, dan berpengalaman. Swenson dan Herche (1994) dalam Boles et al. (2001) menyatakan bahwa perilaku penjualan berorientasi pelanggan berhubungan positif dengan kinerja tenaga penjual.

Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi pelanggan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas organisasi penjualan, melalui keinginan untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, untuk menerapkan strategi penjualan sesuai dengan pendekatan manajemen penjualan yang diharapkan sehingga dapat membangun kerjasama dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Piercy et al., 1997). Variabel orientasi pelanggan diukur melalui dimensi pemberian informasi kepada pelanggan, penawaran terbaik, pengetahuan produk, dan pemecahan masalah pelanggan (Boles et al., 2001).

De Geus (1988) dalam Badger dan Smith (1998) menyatakan bahwa pada situasi di mana produk dan proses dapat ditiru secara cepat oleh kompetitor, hanya terdapat satu sumber keunggulan kompetitif adalah dengan merangsang karyawan

(tenaga penjual) untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini dapat memudahkan tenaga penjual dalam mengidentifikasi cara baru dalam mendekati pelanggannya, yang selanjutnya dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjual dalam menjalankan aktivitas penjualannya. Dengan berorientasi pelanggan, tenaga penjual dengan mudah berkomunikasi dan mendekati pelanggan sehingga meningkatkan kompetensinya dalam melakukan presentasi penjualan sehingga akan cukup mempengaruhi keputusan pelanggan untuk melakukan pembelian (Boorom et al., 1998). Tenaga penjual dikatakan kompeten jika mereka mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan seperti yang dinyatakan oleh Bragg (1986) dalam Keillor (2000) yaitu *customer orientation as the secret of salesperson' success*.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H₂ : Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

2.2.4. Konsep Kinerja Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual merupakan suatu tingkat di mana tenaga penjual dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). Kinerja tenaga penjual merupakan evaluasi dari kontribusi tenaga penjual dalam mencapai tujuan organisasi (Churchill dan Ford, 1977 dalam Baldauf et al., 2001).

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

tenaga penjual itu sendiri berdasarkan dengan perilaku tenaga penjual dan hasil akhir yang diperoleh tenaga penjual. Perusahaan sangat membutuhkan tenaga penjual yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, khususnya dalam aktifitas penjualan. Tenaga penjual yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi akan dapat menginterpretasikan atau dapat menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Disamping itu tenaga penjual yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih memberikan waktu dan lebih memiliki kemampuan bekerja keras dalam melayani pelanggan.

Menurut Badaulf et al (1997), kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual. Kompetensi 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.

Penelitian Kohli et al. (1998) menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya, maka pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjual adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan. Kinerja tenaga penjual diposisikan sebagai tolak ukur dari peningkatan kinerja perusahaan yang signifikan dan ditunjukkan dengan efektifitas aktivitas penjualan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dalam

aktivitas penjualan yang tinggi, dan hal ini merupakan kunci sukses jangka panjang pada kinerja tenaga penjual (Marshall et al., 2001; Keillor et al., 2000).

Kompetensi yang dimiliki tenaga penjual bertujuan untuk memperkuat strategi aktivitas penjualan pada target marketnya, sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Kinerja penjualan lebih efektif bila aktivitas penjualan tersebut dilakukan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dan pengalaman (Kohli et al., 1998). Hasil penelitian Baldauf et al. (2001) dan Weilbaker (1990) menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjual dalam melakukan aktivitas penjualan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjual.

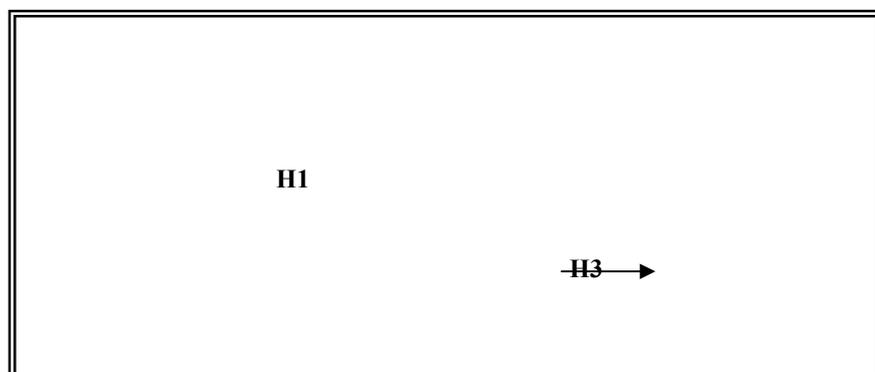
Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

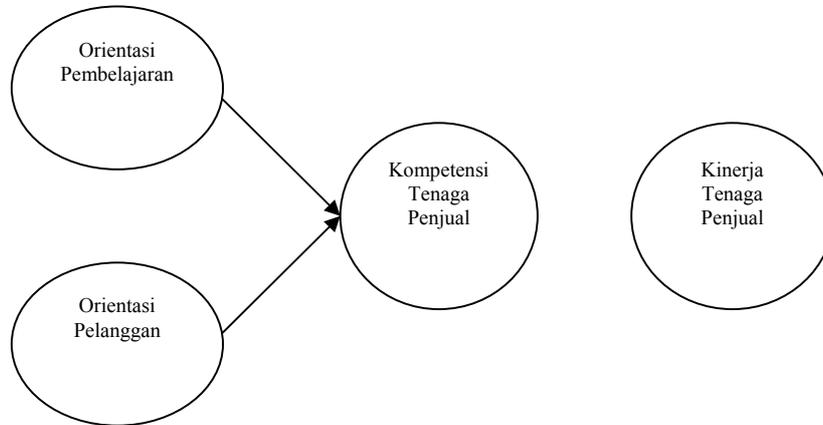
H₃ : Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjual.

2.3. Kerangka Pikir Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian

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

Gambar 2.2
Kerangka Pikir Teoritis



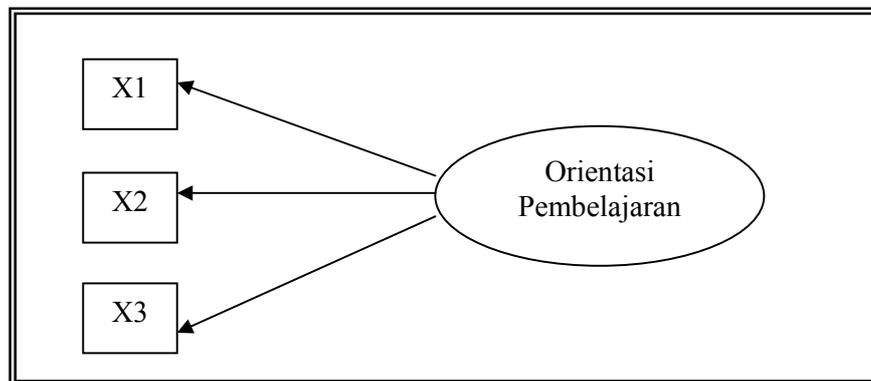


Sumber : Kohli et al. (1998); Sujan et al. (1994); Keillor et al. (2000); dan Rentz et al. (2002) yang dikembangkan untuk penelitian ini

2.4. Dimensionalisasi Variabel

Gambar 2.3

Dimensi-dimensi Variabel Orientasi Pembelajaran



Sumber : Sujan et al. (1994) dan Kohli et al. (1998) dikembangkan untuk penelitian ini

Variabel orientasi pembelajaran dibentuk dari 3 dimensi yaitu :

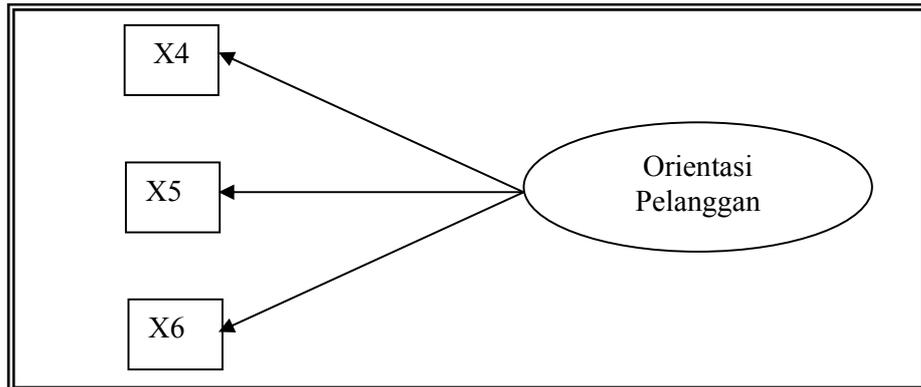
(X1) Mempelajari hal-hal yang dapat meningkatkan ketrampilan,

(X2) Belajar dari kesalahan sebagai suatu proses belajar,

(X3) Kemauan belajar dari pengalaman

Gambar 2.4

Dimensi-dimensi dari Variabel Orientasi Pelanggan



Sumber : Keillor et al. (2000) dan Boles et al. (2001) dikembangkan untuk penelitian ini

Variabel orientasi pelanggan dibentuk dari 3 dimensi yaitu :

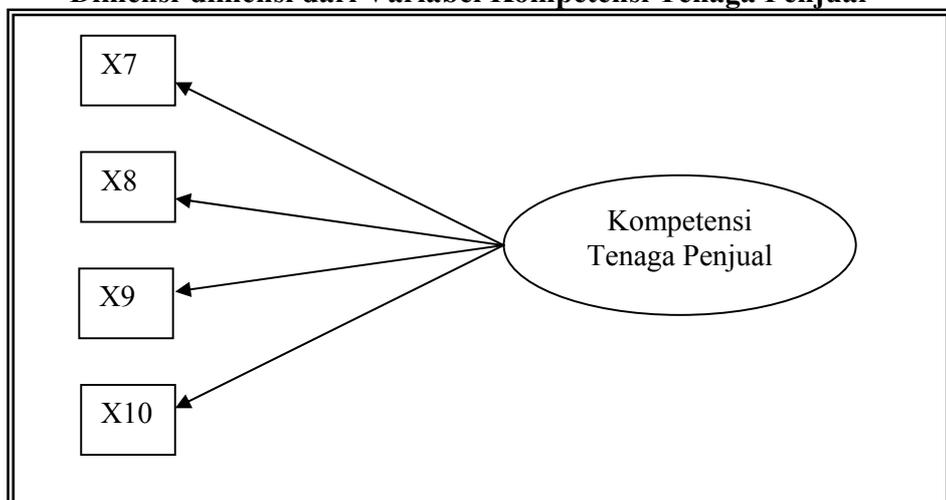
(X4) Memberikan informasi akurat kepada pelanggan,

(X5) Menyampaikan penawaran terbaik bagi pelanggan,

(X6) Membantu memberikan solusi masalah pelanggan

Gambar 2.5

Dimensi-dimensi dari Variabel Kompetensi Tenaga Penjual



Sumber : Sujan et al. (1994); Rentz et al. (2002); dan Badger dan Smith (1999) dikembangkan untuk penelitian ini

Variabel kompetensi tenaga penjual dibentuk dari 3 dimensi yaitu:

(X7) Kemampuan menjabarkan strategi penjualan,

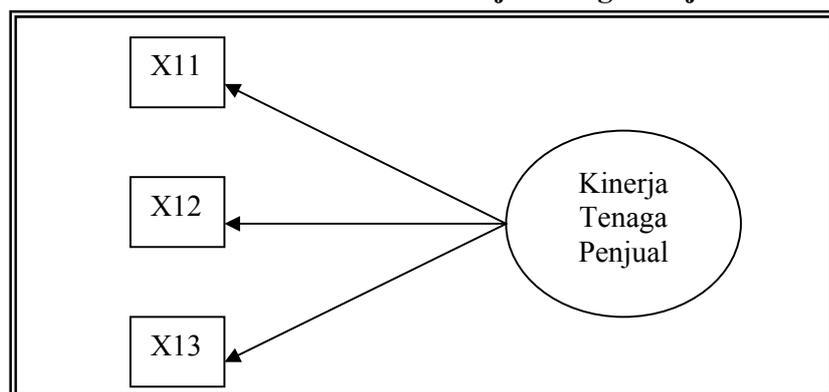
(X8) Kemampuan beradaptasi dalam setiap situasi penjualan yang berbeda,

(X9) Tingkat percaya diri yang tinggi dalam menyakinkan pelanggan,

(X10) Kemampuan melakukan negoisasi

Gambar 2.6

Dimensi-dimensi Variabel Kinerja Tenaga Penjual



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

Variabel kinerja tenaga penjual dibentuk dari 3 dimensi yaitu :

(X11) Kemampuan menjual produk baru dengan cepat,

(X12) Pencapaian target penjualan,

(X13) Jumlah pelanggan yang meningkat.

2.5. Hipotesis dan Definisi Operasional

2.5.1. Hipotesis

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka dengan ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

H₂ : Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

H₃ : Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjual.

2.4.2. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.6

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran
1. Orientasi Pembelajaran (Sujan et al.,1994 dan Kohli et	Menunjukkan orientasi pembelajaran yang diukur dari derajat pembelajaran seorang tenaga penjual untuk terus	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10

al.,1998)	menerus berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi secara berkesinambungan.	
2.Orientasi Pelanggan (Keillor et al., 2000 dan Boles et al., 2001)	Orientasi kepada pelanggan menunjuk pada kemampuan tenaga penjual dalam menerapkan konsep pemasaran yaitu dengan berusaha membantu pelanggan dalam membuat suatu keputusan di mana keputusan yang diambil tersebut diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan.	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10
5. Kompetensi Tenaga Penjual (Rentz et al., 2002; Sujan et al., 1994; dan Badger et al., 1999)	Menunjukkan kompetensi tenaga penjual yang diukur dari derajat kemampuan dan ketrampilan serta aktivitas yang dikelola secara profesional oleh tenaga penjual tersebut dan untuk selanjutnya ditujukan dalam meraih kinerja yang diharapkan.	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10
4. Kinerja Tenaga Penjual (Sujan et al., 1994; Baldauf et al., 2001)	Menunjukkan kinerja tenaga penjual yang diukur dari suatu prestasi dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan dan bagaimana tujuun orientasi tersebut dikembangkan dan diimplikasikan secara efektif dan efisien oleh tenaga penjual.	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

BAB III

METODE PENELITIAN

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

3.1. Jenis dan Sumber Data

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

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer, yaitu data yang langsung diperoleh dari obyek penelitian (Soeratno dan Arsyad, 1999). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuisisioner) yang telah dipersiapkan. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang pertanyaan-pertanyaan mengenai orientasi pembelajaran tenaga penjual (3 data), orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan (3 data), kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan (4 data), dan kinerja tenaga penjual (3 data). Data ini didapat langsung dari penyebaran kuisisioner kepada tenaga penjual pada dealer-dealer mobil di kota Semarang yang berkaitan dengan obyek penelitian.

Dalam penelitian ini, data sekunder didapat dari media cetak yang berupa data penurunan angka penjualan mobil dan Disperindag Kota Semaang berupa jumlah dealer dan jumlah tenaga penjual pada masing-masing dealer.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan (Nazir, 1993). Untuk penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh tenaga penjual dengan jumlah 306 orang yang bekerja pada dealer-dealer mobil menurut bentuk dan kegiatan usaha di Kota Semarang. Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampling bertujuan (*Purposive Sampling*), di mana sampel yang akan diambil adalah tenaga penjual yang memenuhi kriteria, yaitu tenaga penjual telah bekerja selama satu tahun dan atau memiliki pengalaman menjual mobil minimal selama satu tahun.

Tabel 3.1**Jumlah Tenaga Penjual dan Sampel pada Dealer-Dealer Mobil**

Nama Dealer	Jumlah Tenaga Penjual	Sampel
PT. Alfa Aji Motorindo	8 orang	-
PT. Nasmoco	35 orang	22
PT. Sidodadi Berlian Motor	6 orang	-
PT. Istana Kusuma Indah Motor	8 orang	3
PT. Karya Zirang Utama	21 orang	14
PT. Honda Semarang Center	14 orang	11
PT. Crown Motor	8 orang	3
PT. New Ratna Motor	12 orang	4
PT. Indomobil Sumber Baru	29 orang	18
PT. Isuzu Astra International	12 orang	6
PT. Daihatsu Astra International	14 orang	8
PT. BMW Astra International	10 orang	3
PT. Astra International Peugeot Division	9 orang	2
PT. Astra International Nissan Division	9 orang	4
PT. Automobil Jaya Mandiri	8 orang	2
PT. KIA Mobil Indonesia	15 orang	8
PT. Andalan Adi Niaga	10 orang	-
PT. Andalan Putra Mobilindo	10 orang	-
PT. Sun Motor Indosentra Trada	15 orang	7
PT. Duta Cemerlang Motor	10 orang	2
PT. Santosa Istana Mobil	8 orang	-
Matahari Auto Gallery	8 orang	6
PT. Mandalatama Armada Motor	6 orang	-
PT. Pulung Manunggal	9 orang	-
PT. Platinum Motors	12 orang	7
Jumlah	306 orang	130

Sumber : Disperindag dan data sekunder yang dikumpulkan (2006)

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu. Hair et al. (1995) dalam Ferdinand, (2005) menemukan bahwa untuk model SEM, ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200. Bila ukuran sampel terlalu besar, misal saja 400, maka metode menjadi "sensitif" sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran goodness of fit yang baik. Hair et al. (1995) dalam Ferdinand (2005) menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak lima observasi untuk setiap estimated parameter. Sementara Ferdinand (2005) menyebutkan bahwa pedoman ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator kali lima sampai 10. Untuk penelitian dengan jumlah indikator 13 ini, maka jumlah sampel yang diambil adalah :

$$\begin{aligned}\text{Jumlah sampel} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \\ &= 13 \times 5 \\ &= 65\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Jumlah sampel} &= \text{Jumlah indikator} \times 10 \\ &= 13 \times 10 \\ &= 130\end{aligned}$$

Jumlah sampel yang diambil untuk penelitian ini adalah 130 responden dengan pertimbangan jumlah tersebut sesuai dengan hasil perhitungan sampel menurut Ferdinand (2005), memenuhi ketentuan jumlah sampel yang representatif jika menggunakan teknik analisis SEM, yaitu 100-200 responden (Hair et al., 1995 dalam Ferdinand, 2005) dan jumlah sampel tersebut merupakan jumlah yang disarankan dari model penelitian dengan jumlah indikator 13. Teknik penarikan sampel yang dipakai dalam penelitian ini adalah *snowball sampling*, yaitu dengan mengontak beberapa

responden potensial dan menanyakan mereka apakah mereka mengenal seseorang atau beberapa orang dengan karakteristik yang sama seperti karakteristik yang dicari dalam penelitian ini (Ferdinand, 200), dalam penelitian ini dengan mengontak beberapa tenaga penjual yang sesuai dengan karakteristik untuk dijadikan responden potensial dan menanyakan apakah mereka mengenal beberapa orang tenaga penjual yang memiliki karakteristik yang sesuai untuk dijadikan responden.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner dalam proses pengumpulan data. Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi (Soeratno dan Arsyad, 1999). Kuesioner atau daftar pertanyaan telah disiapkan peneliti untuk dijawab oleh responden melalui pertanyaan-pertanyaan tertutup (alternatif jawaban telah disiapkan oleh peneliti) dan pertanyaan terbuka untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Metode yang digunakan adalah wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan responden dengan menggunakan daftar pertanyaan untuk diisi responden.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk memperoleh data yang bersifat ordinal dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

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

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ukuran skala ini digunakan karena penilaian satu sampai dengan sepuluh merupakan kebiasaan responden di Indonesia dalam menilai sesuatu. Pembuatan Skala ini mengacu pada Ladder Scale (Zikmund,1994).

3.4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang sering digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 5.01. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengukuhan sebuah rangkaian hubungan yang relatif "rumit", secara simultan. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2005).

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

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

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

2. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Model penelitian yang akan dikembangkan digambarkan dalam sebuah diagram alur agar mempermudah untuk melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Bahasa SEM akan mengkontroversi diagram alur menjadi persamaan, kemudian persamaan menjadi estimasi. Di dalam permodelan SEM dikenal dengan "*construct* atau *factor*", yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Di sini akan ditentukan diagram alur dalam artian berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2005).

Di dalam menggambarkan diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan dengan anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam

hubungan diagram alur, dapat dibedakan dalam 2 kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen yang dapat diuraikan sebagai berikut (Ferdinand, 2005) :

a. Konstruk Eksogen

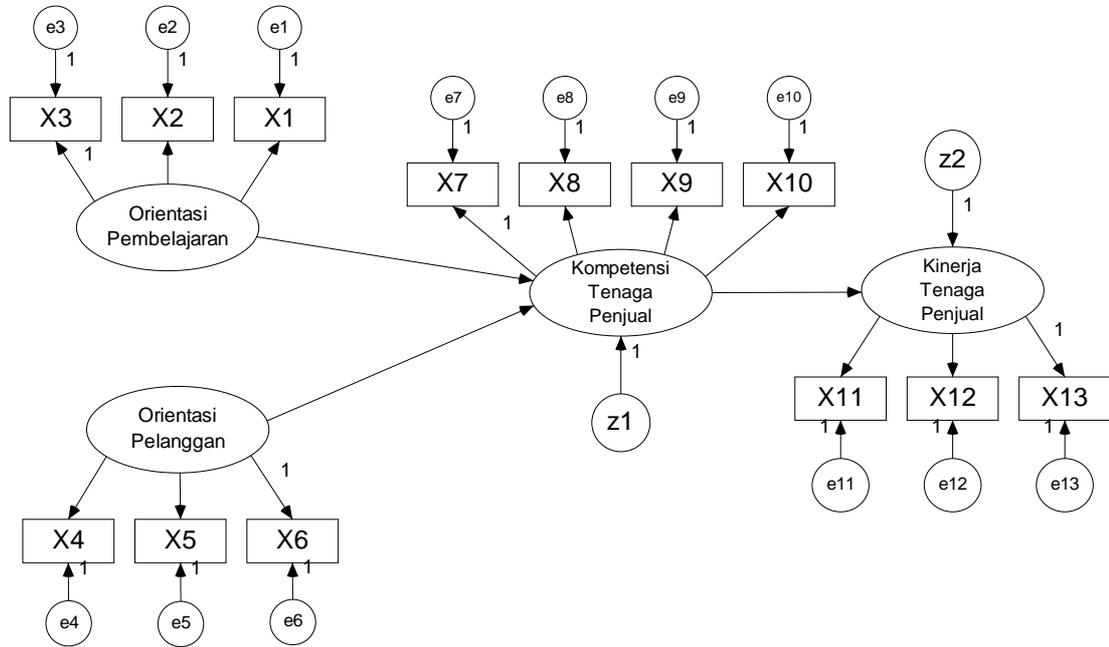
Disebut juga sebagai independen variabel yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen merupakan konstruk yang tidak dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b. Konstruk Endogen

Merupakan beberapa faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Pada gambar 3.1 disajikan diagram alur yang dikembangkan untuk penelitian ini dan tabel 3.1 disajikan variabel dan indikatornya.

Gambar 3.1
Diagram Alur





Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

Tabel 3.2

Dimensi-dimensi dari Variabel serta Pengukurannya

Variabel	Dimensi	Pengukuran
1.Orientasi Pembelajaran	X1= Mempelajari hal-hal yang dapat meningkatkan ketrampilan X2= Belajar dari kesalahan sebagai suatu proses belajar X3= Kemauan belajar dari pengalaman	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10
2.Orientasi Pelanggan	X4= Memberikan informasi akurat kepada pelanggan X5= Memberikan penawaran terbaik bagi pelanggan X6=Membantu memecahkan masalah pelanggan	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10
3.Kompetensi Tenaga Penjual	X7 = Kemampuan menjabarkan strategi penjualan X8 = Kemampuan beradaptasi dalam situasi penjualan yang berbeda X9=Tingkat percaya diri yang tinggi dalam meyakinkan pelanggan X10= Kemampuan melakukan negosiasi	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10
4. Kinerja Tenaga Penjual	X11= Kemampuan menjual produk baru dengan cepat X12= Pencapaian target penjualan X13= Jumlah pelanggan yang meningkat	Diukur melalui angket yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-10

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

3. Konversi Diagram Alur ke Dalam Serangkaian Persamaan

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

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

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

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

b) Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

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

Tabel 3.3

Model Persamaan Struktural

Model Persamaan Struktural
Kompetensi Tenaga Penjual = β_1 Orientasi pembelajaran + β_2 Orientasi pelanggan + δ_1
Kinerja Tenaga Penjual = γ Kompetensi tenaga penjual + δ_2

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

Tabel 3.4

Model Pengukuran Variabel Eksogen

Konsep Pengukuran (Model Pengukuran)
X1 = λ_1 mempelajari hal-hal yang dapat meningkatkan ketrampilan + ϵ_1
X2 = λ_2 belajar dari kesalahan sebagai suatu proses belajar + ϵ_2
X3 = λ_3 kemauan belajar dari pengalaman + ϵ_3
X4 = λ_4 memberikan informasi kepada pelanggan + ϵ_4
X5 = λ_5 memberikan penawaran terbaik bagi pelanggan + ϵ_5
X6 = λ_6 membantu memecahkan masalah pelanggan + ϵ_6

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

Tabel 3.5

Model Pengukuran Variabel Endogen

Konsep Endogen (Model Pengukuran)
X7 = λ_7 kemampuan menjabarkan strategi penjualan + ϵ_7
X8 = λ_8 kemampuan beradaptasi dalam setiap situasi penjualan yang berbeda + ϵ_8
X9 = λ_9 tingkat percaya diri yang tinggi dalam meyakinkan pelanggan + ϵ_9
X10 = λ_{10} kemampuan melakukan negosiasi + ϵ_{10}
X11 = λ_{11} kemampuan menjual produk baru dengan cepat + ϵ_{11}
X12 = λ_{12} pencapaian target penjualan + ϵ_{12}
X113 = λ_{13} jumlah pelanggan yang meningkat + ϵ_{13}

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

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

5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

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

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

6. Mengevaluasi Kriteria Goodness of Fit

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

I. Asumsi-asumsi SEM :

- a. **Ukuran sampel**, ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.
- b. **Normalitas dan Linearitas**, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas multivariate, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
- c. **Outliers**, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- d. **Multicollinearity dan Singularity**, multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (extremly small) memberi indikasi adanya problem multikolieritas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah keluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

II. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

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

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

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

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

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

c. *GFI (Goodness of Fit Index)*

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

d. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

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

e. CMIN/DF

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

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

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

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

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

Dengan demikian indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam tabel 3.6 sebagai berikut:

Tabel 3.6
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Index)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
<i>X² – Chi-square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≥ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≥ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand (2005)

7. Interpretasikan dan Modifikasi Model

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

Indeks Modifikasi

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

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil penelitian yang dimulai dengan gambaran umum penelitian, deskripsi jawaban responden, analisis kualitatif dan pengujian model penelitian secara kuantitatif dengan analisis persamaan struktural yang menjadi kesatuan langkah dengan pengujian hipotesis.

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif

Penelitian ini mengambil obyek yaitu para tenaga penjual pada dealer-dealer mobil menurut bentuk dan kegiatan usahanya yang ada di Kota Semarang. Para tenaga penjual yang dimaksud adalah para tenaga penjual yang telah bekerja selama satu tahun dan atau memiliki pengalaman menjual mobil minimal selama satu tahun. Sampel yang berhasil diperoleh sebanyak 130 kuesioner yang ditentukan dengan metode *purposive sampling* dan metode penarikan *snowball sampling*. Jumlah tersebut sudah memenuhi syarat untuk analisis SEM yaitu antara 100 – 200 responden (Hair et. al, 1995 dalam Ferdinand, 2005) jumlah tersebut merupakan jumlah yang disarankan dari model penelitian dengan jumlah indikator 13. Dari hasil pengumpulan data responden diketahui profil responden berdasarkan jenis kelaminnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1	Perempuan	21	16,2
2	Laki-laki	109	83,8
Total		130	100

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Berdasarkan usianya responden dalam penelitian dikelompokkan ke dalam 4 golongan seperti disajikan dalam Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Usia Responden

No	Kategori Usia	Frekuensi	%
1	19 tahun - 24 tahun	23	17,7
2	25 tahun - 35 tahun	91	70
3	36 tahun - 50 tahun	13	10
4	51 tahun - 65 tahun	3	2,3
Total		130	100

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Dilihat dari Tabel 4.2. tampak bahwa sebagian besar responden ternyata adalah para tenaga penjual yang berusia antara 25 – 35 tahun, yaitu sebanyak 91 orang atau 70% dari total responden sebanyak 130 orang yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden sebagian besar adalah manusia dewasa yang produktif.

Berdasarkan tingkat pendidikan responden dalam penelitian dikelompokkan menjadi 3 kelompok seperti disajikan dalam Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

No	Keterangan Tingkat Pendidikan	Frekuensi	%
----	-------------------------------	-----------	---

1	SLTA	13	10
2	D III	41	31,5
3	S1	76	58,5
Total		130	100

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Dilihat dari Tabel 4.3. tampak bahwa sebagian besar responden ternyata adalah para sarjana, yaitu sebanyak 76 orang atau 58,5% dari total responden sebanyak 130 orang yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Responden paling rendah berpendidikan setingkat SLTA. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan nalar serta pengetahuan yang memadai seperti yang dipersyaratkan pekerjaan.

Berdasarkan jawaban kuesioner yang telah diisi responden kemudian diolah menjadi data penelitian. Untuk menyampaikan gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indeks. Dengan angka indeks tersebut akan diketahui sejauh mana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria tiga kotak (*Three Box Method*) (Ferdinand, 2006), dan dalam penelitian ini rentang jawabannya dimulai dari 13 sampai 130 diperoleh rentang 117 dibagi 3 kelas diperoleh rentang 39, sehingga angka indeksnya sebagai berikut :

10 - 40 = Rendah

40.01 - 70 = Sedang

70.01 - 100 = Tinggi

4.1.1. Variabel Orientasi Pembelajaran

Hasil jawaban 130 responden terhadap tiga indikator dari variabel orientasi pembelajaran berikut angka indeksinya dapat dilihat seperti pada Tabel 4.4 dibawah, sedangkan perhitungan selengkapnya ada di lampiran 3.

Tabel 4.4.

Indeks Variabel Orientasi Pembelajaran

Indikator	Indeks	Keterangan
1. Sering mempelajari hal-hal yang bisa meningkatkan ketrampilan menjual.	57,15	Sedang
2. Belajar dari kesalahan untuk memperbaiki kinerja	57,62	Sedang
3. Belajar dari pengalaman	58,69	Sedang

Sumber : data primer yang diolah (2007)

Seperti terlihat pada Tabel 4.4 di atas dapat dijelaskan bahwa :

- Rata-rata orientasi pembelajaran tenaga penjual untuk mempelajari hal-hal yang meningkatkan ketrampilan menjual adalah sedang yang ditunjukkan oleh para tenaga penjual yang menjadi responden penelitian ini. Hal ini terlihat dari angka indeks orientasi pembelajaran pada indikator ini sebesar 57,15.
- Para tenaga penjual juga memiliki kesadaran bahwa kesalahan adalah wahana dalam proses belajar menuju keberhasilan. Angka indeks 57,62 pada indikator ini memberikan buktinya.
- Para tenaga penjual juga memiliki kemauan untuk belajar dari pengalaman agar dapat meningkatkan kemampuannya seiring dengan berjalannya waktu.

Hal ini dibuktikan dengan angka indeks 58,69 yang sedang untuk indikator variabel ini.

4.1.2. Variabel Orientasi Pelanggan

Tabel 4.5.

Indeks Variabel Orientasi Pelanggan

Indikator	Indeks	Keterangan
4. Memberikan informasi akurat lengkap pelanggan.	60.00	Sedang
5. Memberikan penawaran terbaik bagi pelanggan	59,85	Sedang
6. Membantu memberi solusi masalah pelanggan	59,08	Sedang

Sumber : data primer yang diolah (2007)

- Para tenaga penjual menyatakan selalu memberikan informasi yang akurat kepada pelanggan yang merupakan bukti orientasi kepada pelanggan. Hal ini didukung bukti angka indeks 60 pada taraf sedang untuk indikator variabel ini.
- Penawaran terbaik yang bisa diberikan juga merupakan indikasi bahwa para tenaga penjual memiliki orientasi kepada pelanggannya. Angka indeks 59,85 ditunjukkan untuk indikator variabel ini berada pada taraf sedang.
- Bantuan yang diberikan berupa solusi atas kendala yang dihadapi pelanggan cukup menjadi perhatian para tenaga penjual. Hal ini menunjukkan bahwa

mereka memiliki orientasi kepada pelanggan. Hal tersebut didukung oleh angka indeks 59,08 pada taraf sedang.

4.1.3. Variabel Kompetensi Tenaga Penjual

Tabel 4.6.

Indeks Variabel Kompetensi Tenaga Penjual

Indikator	Indeks	Keterangan
7. Kemampuan menjabarkan strategi perusahaan.	57,00	Sedang
8. Kemampuan beradaptasi dalam setiap lingkungan yang berbeda	58,23	Sedang
9. Tingkat percaya diri yang tinggi dalam meyakinkan pelanggan	58,08	Sedang
10. Kemampuan melakukan negosiasi	59,77	Sedang

Sumber : data primer yang diolah (2007)

- Para tenaga penjual memiliki kemampuan yang cukup dalam menjabarkan strategi demi mencapai keberhasilan kinerjanya. Hal ini dibuktikan dengan angka indeks 57 yang sedang untuk indikator variabel ini.

- Para tenaga penjual juga memiliki kemampuan menyesuaikan diri yang cukup baik dalam setiap kondisi berbeda serta karakter pelanggan yang berbeda. Angka indeks 58,23 pada level sedang menjadi bukti hal ini.
- Tingkat kepercayaan diri para tenaga penjual yang cukup juga merupakan salah satu penentu keberhasilannya dalam meyakinkan pelanggan sehingga membuat mereka berhasil mencapai kinerja yang tinggi. Hal ini didukung oleh angka indeks variabel indikator percaya diri 58,08 berada pada taraf sedang.
- Kemampuan yang cukup dalam melakukan negosiasi yang ditunjukkan dengan angka indeks 59,77 variabel ini pada taraf yang sedang merupakan faktor penting penentu keberhasilan kinerja tenaga penjual.

4.1.4. Variabel Kinerja Tenaga Penjual

Tabel 4.7.

Indeks Variabel Kinerja Tenaga Penjual

Indikator	Indeks	Keterangan
11. Peningkatan penjualan produk baru.	58,62	Sedang
12. Pencapaian target penjualan	60,31	Sedang
13. Pertumbuhan pelanggan	58,92	Sedang

Sumber : data primer yang diolah (2007)

- Kinerja tenaga penjual yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan penjualan produk baru merupakan bukti keberhasilan para tenaga penjual

dalam kinerjanya. Angka indeks 58,62 variabel ini menunjukkan taraf sedang yang berarti ada peningkatan yang cukup pada penjualan produk baru.

- Pencapaian target penjualan juga dapat menjadi indikasi adanya keberhasilan kinerja tenaga penjual. Angka indeks 60,31 untuk variabel ini menunjukkan taraf yang sedang.
- Kinerja tenaga penjual yang ditunjukkan dengan penambahan pelanggan baru yang cukup merupakan indikasi adanya keberhasilan kinerja tenaga penjual. Angka indeks 58,92 untuk indikator variabel ini menunjukkan taraf yang sedang.

4.2. Analisis Kualitatif

Dalam sub bab ini akan disajikan pembahasan secara kualitatif serta temuan penelitian atas dasar jawaban pertanyaan terbuka yang berhasil dikumpulkan dari responden.

4.2.1. Orientasi Pembelajaran dan Kompetensi Tenaga Penjual

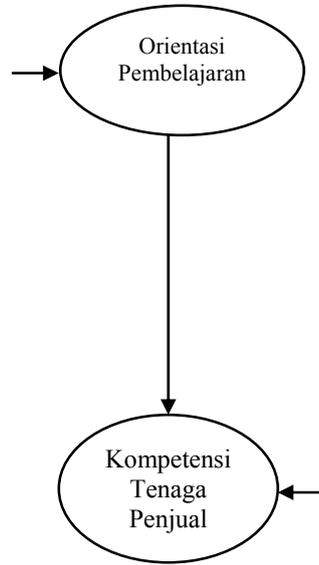
Pembelajaran didefinisikan sebagai orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya selain merupakan kemauan dan ambisi dari dalam individu sendiri sehingga merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menghasilkan tenaga penjual yang berkualitas tinggi melalui pengalaman dan

adaptasi diri terhadap kondisi dalam usaha meningkatkan kinerja. (Ames dan Archer, 1988; Ellis dan Raymond, 1993; Sujan, Weitz dan Kumar, 1994; Fibriani, 2005).

Seorang tenaga penjual dengan orientasi belajar akan memandang pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Pembelajaran dalam pekerjaan ini mampu memotivasi dirinya untuk meningkatkan kompetensinya sehingga tertarik saat menghadapi situasi yang menantang dan sama sekali tidak terganggu dengan kesalahan-kesalahan. Sehingga sebagai implikasinya, mereka lebih menghargai pengembangan diri sendiri dan menguasai apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan yang dilakukannya. Dengan demikian semakin tingginya orientasi pembelajaran pada tenaga penjual cenderung membuat semakin meningkat kompetensinya dalam menghadapi respon pada aktifitas penjualannya. Berikut rangkuman jawaban pertanyaan terbuka responden mengenai orientasi pembelajaran dan kompetensi tenaga penjual.

**Gambar 4.1.
Orientasi Pembelajaran dan Kompetensi Tenaga Penjual**

<p>Temuan Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 53% sering mempelajari cara-cara menjual yang efektif melalui komunikasi yang baik dan benar kepada konsumen. 2. 48% berusaha belajar dari kesalahan dalam program penawaran yang dibuat tanpa melihat peluang yang ada. 3. 45% berusaha mencapai keberhasilan dengan meniru 	<p>lxxiv</p>	<p>Temuan Penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 72% merasa memiliki ketrampilan dalam memberikan pelayanan sebaik mungkin demi mencapai kepuasan konsumen. 2. 62% merasa mampu menyesuaikan diri (adaptasi) dengan berbagai macam situasi serta karakter konsumen yang berbeda-beda. Bentuk adaptasinya antara lain : 60% mampu memahami kebutuhan dan keinginan
--	--------------	---



Sumber : data primer yang diolah (2007)

Temuan Penelitian

Orientasi Pembelajaran	Persen
1. Mempelajari ketrampilan (cara-cara) menjual yang efektif dan belajar berkomunikasi yang baik dan benar kepada konsumen.	53%
2. Berusaha belajar dari kesalahan pada program penawaran yang dibuat tanpa melihat peluang yang ada dan berusaha memperbaikinya.	45%
3. Berusaha mencapai keberhasilan dengan meniru atau mencontoh cara-cara teman seprofesi yang berhasil menjual dengan baik. Sedangkan teknik yang dicontoh adalah 38% cara memikat konsumen; 35% cara menghadapi masalah; 20% cara memperluas jaringan kerja; dan 19% cara berkejasama yang efektif.	48%

Sumber : data primer yang diolah (2007)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para tenaga penjual banyak belajar tentang bagaimana menjual secara efektif serta mengembangkan teknik-teknik memikat konsumen melalui komunikasi maka kesalahan dan kegagalan yang pernah dialami para tenaga penjual dalam menawarkan produknya diperbaiki. Dengan belajar lebih jeli dalam melihat peluang serta bekerjasama dengan memanfaatkan jaringan kerja yang dimiliki akan dapat dicapai keberhasilan. Para tenaga penjual juga berusaha mencontoh cara kerja rekan seprofesi yang telah mencapai keberhasilan.

4.2.2. Orientasi Pelanggan dan Kompetensi Tenaga Penjual

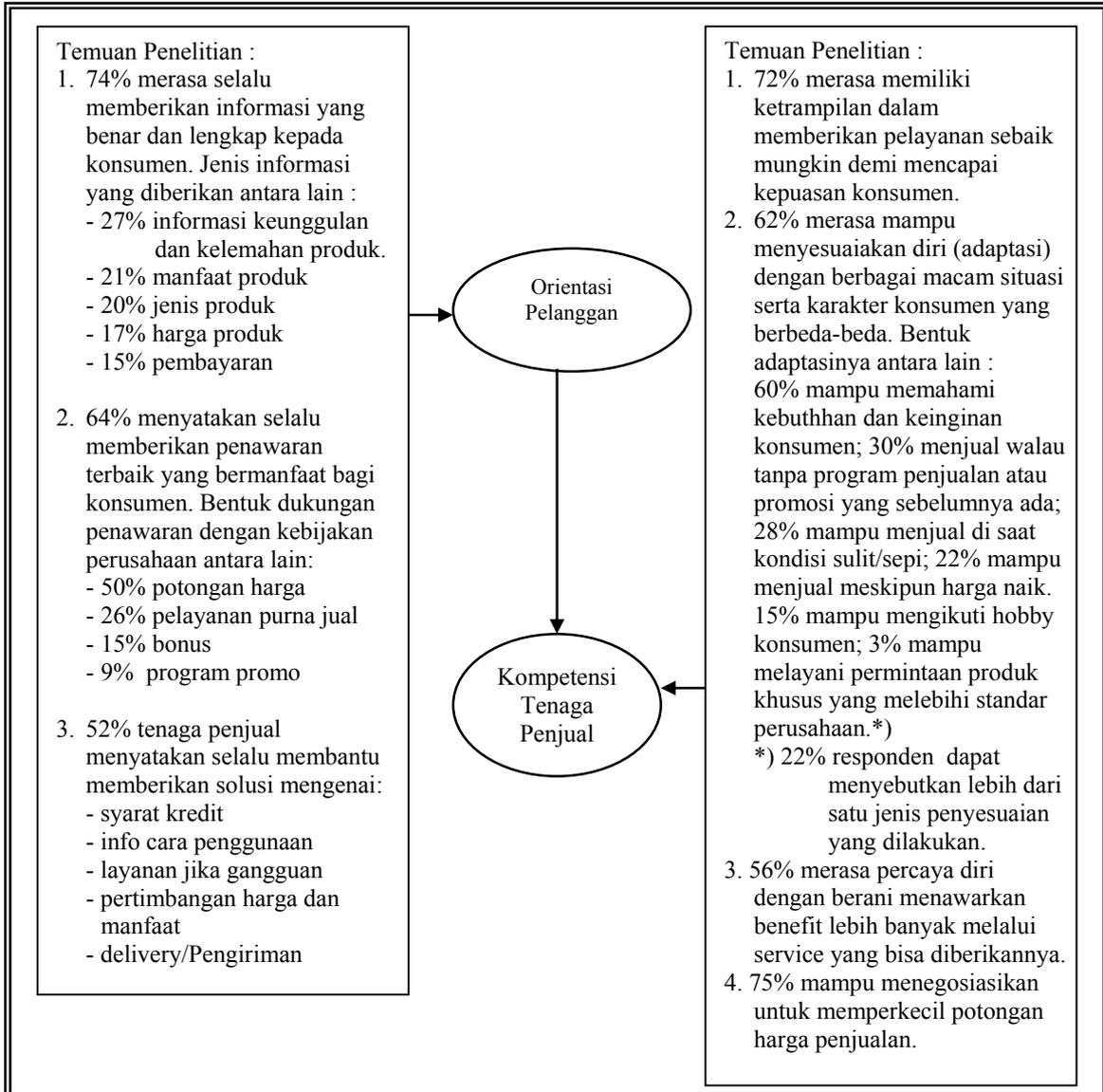
Orientasi pelanggan adalah memusatkan perhatian bukan pada pesaing melainkan pada pelanggannya agar dapat menjalin hubungan dengan konsumen serta dapat memenuhi kepuasan konsumen. Dengan memahami dan mengembangkan kebutuhan-kebutuhan konsumen serta memberikan respon melalui barang dan jasa yang secara konsisten memiliki nilai superior dan juga memberikan kepuasan lebih kepada konsumen maka perusahaan akan mampu mengungguli pesaingnya (Sinkula, Baker dan Noedewir, 1997; Slater dan Narver, 1995; Brady dan Cronin, 2001). Memusatkan pada pelanggan akan menuntun manajemen menuju pada upaya rasional ekonomis guna mengikat pelanggan potensial dengan mengembangkan strategi *customer-oriented* (Ferdinand, 2002).

Tenaga penjual yang mempunyai perhatian dan berorientasi kepada pelanggan akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas penjualan melalui keinginan untuk menerapkan strategi penjualan dengan pendekatan manajemen penjualan yang diharapkan akan membangun kerjasama dan hubungan dengan pelanggan. Semakin tinggi orientasi penjualan ditunjukkan oleh tenaga penjual semakin merangsang tenaga penjual belajar memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga akan semakin mendorong tenaga penjual untuk mengidentifikasi dan menemukan cara baru untuk memenuhi kepuasan konsumen.

Hasil jawaban pertanyaan terbuka tentang orientasi pelanggan dan kompetensi tenaga penjual dapat dirangkum seperti Gambar 4.2. berikut :

Gambar 4.2.

Orientasi Pelanggan dan Kompetensi Tenaga Penjual



Sumber : data primer yang diolah (2007)

Temuan penelitian

Orientasi Pelanggan	Persen
1. Memberikan informasi yang benar dan lengkap kepada konsumen. Jenis informasi yang diberikan antara lain : 27% keunggulan dan kelemahan produk; 21% manfaat produk; 20% jenis produk; 17% harga produk; 15% pembayaran.	74%
2. Memberikan penawaran terbaik yang bermanfaat bagi konsumen. Bentuk dukungan penawaran yang berasal dari kebijakan perusahaan antara lain : 50% potongan harga; 26% pelayanan purna jual; 15% bonus; 9% program promo.	64%
3. Membantu memberikan solusi mengenai : syarat kredit 45%; 28% info cara penggunaan; 12% layanan jika terjadi gangguan; 9% harga dan manfaat; 6% delivery.	52%

Sumber : data pimer yang diolah (2007)

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa pemberian informasi yang benar dan lengkap mengenai keunggulan dan kelemahan produk kepada konsumen membuat tenaga penjual selalu berusaha meningkatkan kemampuannya untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen agar produk dapat diterima oleh konsumen. Oleh karena itu, tenaga penjual akan terus berusaha memberikan penawaran terbaik yang bermanfaat bagi konsumen. Hal ini didukung oleh adanya kebijakan diskon (potongan harga) dari perusahaan yang dapat memperkuat dalam memberikan penawaran.

Selain itu, apabila terdapat kendala-kendala yang menghalangi konsumen seperti teknis pembayaran, teknis penggunaan dan layanan lain maka informasi yang cenderung mempermudah seperti info syarat kredit yang mudah, info cara penggunaan produk maupun layanan gangguan jika perlu juga diberikan. Hal ini membuat tenaga penjual berusaha menemukan cara yang paling cocok agar konsumen bisa memperoleh produk. Dengan demikian, penyesuaian dengan kondisi sangat diperlukan.

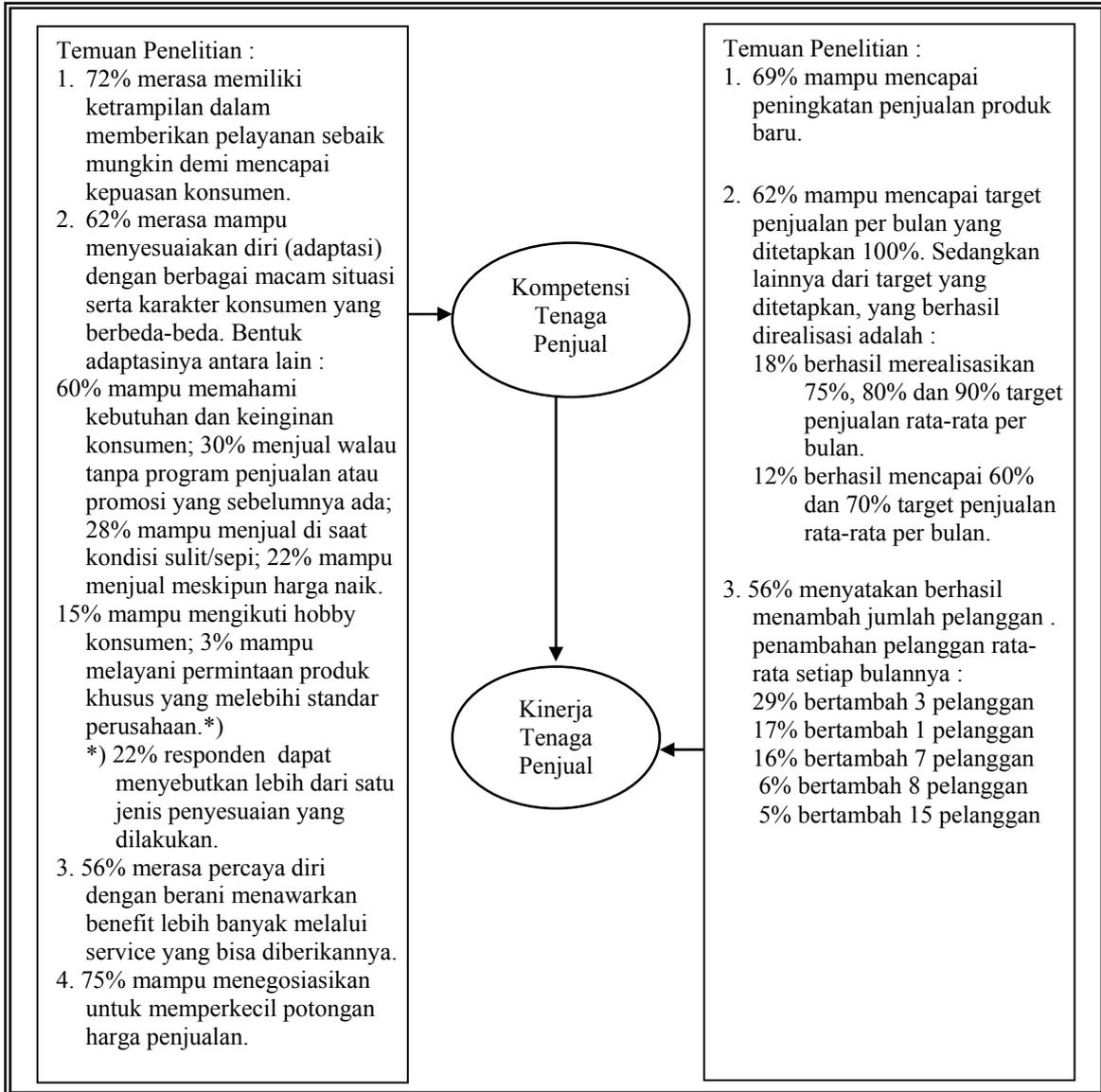
4.2.3. Kompetensi Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual

Kompetensi tenaga penjual adalah kemampuan yang sering dipandang sebagai ketrampilan baik teknis maupun konseptual dari seorang tenaga penjual dalam rangka proses pencapaian kinerja yang merupakan bentuk kontribusi tenaga kerja terhadap tujuan organisasi. Tenaga kerja penjual yang memiliki kompetensi yang tinggi dicerminkan dengan kemampuannya menginterpretasikan serta menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual akan menciptakan keunggulan kompetitif sehingga pada akhirnya akan membuat kinerja tenaga penjual menjadi semakin efektif.

Hasil jawaban pertanyaan terbuka tentang kompetensi tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual dapat dirangkum seperti Gambar 4.3. berikut :

Gambar 4.3.

Kompetensi Tenaga Penjual dan Kinerja Tenaga Penjual



Sumber : data primer yang diolah (2007)

Temuan Penelitian

Kompetensi Tenaga Penjual	Persen
1. Merasa memiliki ketrampilan dalam memberikan pelayanan sebaik mungkin demi mencapai kepuasan konsumen.	72%
2. Merasa mampu menyesuaikan diri (adaptasi) dengan berbagai macam situasi serta karakter konsumen yang berbeda-beda. Bentuk adaptasinya Mampu memahami kebutuhan dan keinginan konsumen antara lain 30% bisa menjual tanpa program penjualan / promosi; 28% menjual di saat kondisi sulit/sepi; 22% menjual meskipun harga naik; 15% mengikuti hobby konsumen; 3% melayani permintaan produk khusus melebihi standar perusahaan. (22% responden dapat menyebutkan lebih dari satu jenis penyesuaian yang dilakukan).	60%
3. Percaya diri sehingga berani menawarkan benefit lebih banyak melalui service yang bisa diberikannya.	56%
4. Menegosiasikan untuk menekan potongan harga penjualan.	75%

Sumber : data pimer yang diolah (2007)

Kinerja Tenaga Penjual	Persen
1. Mencapai peningkatan penjualan produk baru.	69%
2. Mencapai target penjualan per bulan yang ditetapkan, yaitu 18% mampu merealisasikan 75%, 80% dan 90% target penjualan rata-rata per bulan; 12% mencapai 60% dan 70% target penjualan rata-rata per bulan.	62%

<p>3. Berhasil menambah jumlah pelanggan. Pertumbuhan pelanggan rata-rata setiap bulan : 29% bertambah 3 pelanggan; 17% bertambah 1 pelanggan; 16% bertambah 7 pelanggan; 6% bertambah 8 pelanggan; 5% bertambah 15 pelanggan.</p>	<p>56%</p>
--	------------

Sumber : data primer yang diolah (2007)

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa dengan memiliki ketrampilan memberikan pelayanan sebaik mungkin dapat meningkatkan penjualan. Hal tersebut didukung dengan kekuatan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan yang terus menerus ditingkatkan. Para tenaga penjual juga meyakini bahwa dengan memberikan service yang memuaskan merupakan benefit bagi pelanggan sehingga harga yang ditawarkan bukan menjadi alasan terkuat bagi pelanggan untuk membeli produk. Oleh karena itu, tenaga penjual dapat menekan pemberian potongan harga kepada pelanggan.

4.3. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Model* akan dilakukan dengan mengikuti 7 langkah analisis (Ferdinand, 2004). Tujuh langkah analisis *Structural Equation Model* tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1. Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian yang dikembangkan didasarkan pada hasil pengkajian teori pada Bab II. Model ini digunakan untuk mencapai tujuan penelitian. Konstruk yang

membentuk model penelitian ini juga telah dijelaskan pada bab III Tabel 3.2. dimana variabel pembentuk model terdiri dari 4 variabel dan indikator-indikator pembentuk konstruk terdiri dari 13 indikator. Model penelitian yang dibangun juga telah dirancang berdasarkan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis *Structural Equation Model*, seperti tersaji dalam Bab III Tabel 3.3.

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

Diagram Alur (*path Diagram*) dibentuk berdasarkan model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori seperti yang telah diuraikan di Bab II. Diagram alur yang telah terbentuk pada dapat dilihat pada Gambar 3.1. diagram alur tersebut akan digunakan sebagai salah satu proses estimasi dengan menggunakan program AMOS 5.01.

4.3.3. Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur seperti Gambar 3.1. tersebut dikonversikan dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam pada Bab III Tabel 3.3, tabel 3.4 dan Tabel 3.5.

4.3.4. Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input untuk proses operasi *Structural Equation Model* (SEM) adalah matriks kovarians. Pemilihan input menggunakan

matriks kovarians didasari alasan bahwa penggunaan matriks kovarians dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda (Ferdinand, 2005). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 130 responden. Dari hasil komputasi data dengan AMOS 5.01, matriks kovarians data yang diperoleh dari 130 pengamatan terlihat seperti dalam Tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.8.
Sample Covariances-Estimates

	x10	x4	x5	x6	x11	x12	x13	x9	x8	x7	x3	x2	x1
x10	4.423												
x4	2.977	4.446											
x5	2.815	3.854	4.584										
x6	2.829	3.531	3.645	4.484									
x11	3.82	2.846	2.821	2.687	5.119								
x12	3.555	2.846	2.824	2.618	4.273	5.307							
x13	3.251	2.677	2.652	2.636	3.893	3.796	4.25						
x9	3.996	3.015	3.005	2.951	3.927	3.729	3.441	4.725					
x8	3.95	2.908	2.759	2.638	4.091	4.036	3.627	4.328	5.069				
x7	3.101	2.662	2.818	2.534	3.228	3.294	2.822	3.419	3.493	3.548			
x3	2.851	2.423	2.367	2.211	3.182	3.496	3.017	3.198	3.377	2.776	5.068		
x2	2.764	2.269	2.342	2.016	2.975	3.384	2.79	2.985	3.15	2.659	4.392	4.951	
x1	2.77	2.123	2.334	2.143	2.945	3.255	2.669	2.953	2.996	2.561	4.27	4.317	4.834

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Adapun teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* dari program AMOS 5.01. Teknik estimasi ini dilakukan dengan dua tahap, yaitu *confirmatory factor analysis* dan *full structural equation model*.

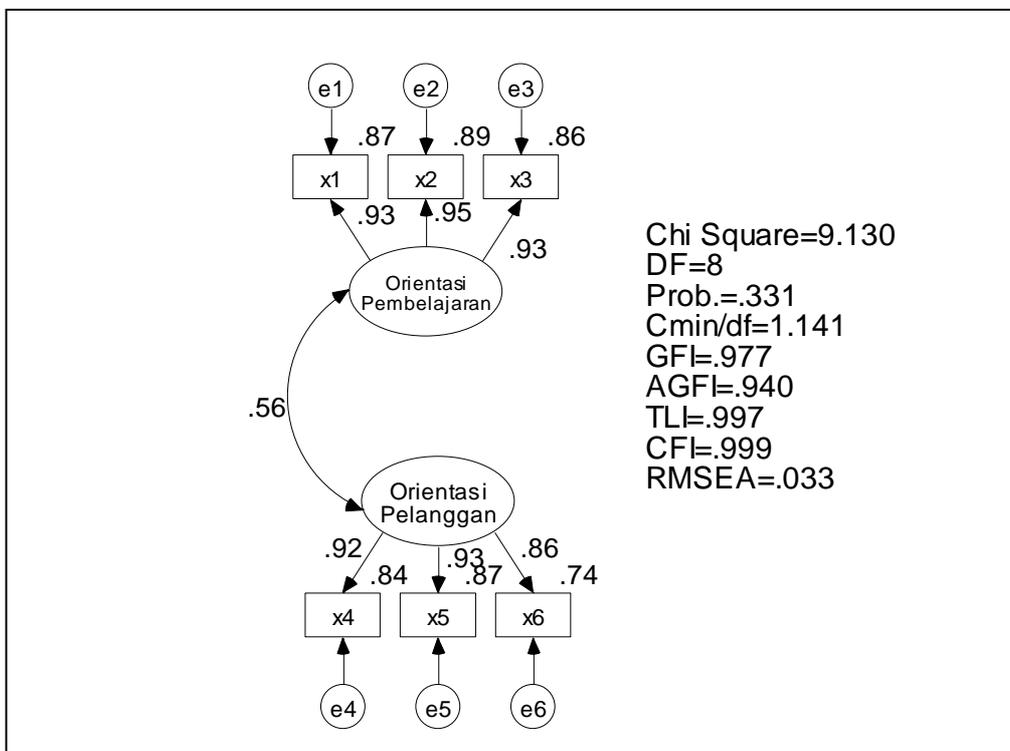
4.3.4.1. Confirmatory Factor Analysis

Teknik ini ditujukan untuk mengestimasi *measurement model* dengan menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen. Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori yaitu : pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian konsumsi aktual yang meliputi orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, kompetensi tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori.

4.3.4.1.1. Confirmatory Factor Analysis Konstruksi Eksogen

Hasil uji unidimensionalitas dari konstruksi eksogen teknik confirmatory factor analysis disajikan pada Gambar 4.4. dengan indeks pengujian seperti pada Tabel 4.9. Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori konstruksi eksogen; yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruksi laten dalam model penelitian. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori konstruksi eksogen yang terdiri dari 2 *unobserved variable* dan 6 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya.

Gambar 4.4.
Confirmatori Factor Analysis Konstruksi Eksogen



Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Pengujian kesesuaian model dalam *Confirmatory Factor Analysis* hasilnya adalah bahwa dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten diatas menunjukkan model ini telah sesuai dengan kriteria *goodness of fit*. Hasil pengujian kelayakan model seperti ditunjukkan pada Gambar 4.4. terlihat bahwa konstruk eksogen pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria uji kelayakan model dengan kriteria pengujian seperti ditunjukkan pada Tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Indeks Pengujian Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi – Square	P=5%, Df=8, Chi Square=15,507	9,130	Baik
Sign. Probility	≥ 0,05	0,331	Baik
CMIN/DF	≤ 2,0	1,141	Baik
GFI	≥ 0,90	0,977	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,940	Baik
TLI	≥ 0,95	0,997	Baik
CFI	≥ 0,95	0,999	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,033	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Dari Gambar 4.4. berupa analisis konfirmatori orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan menunjukkan tingkat signifikansi (probabilitas) sebesar 0,331 dengan demikian hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan matriks kovarians populasi yang diestimasi **dapat diterima.**

Indeks-indeks lainnya ternyata juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa

terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti: Chi Square/DF=1,141, GFI=0,977, AGFI=0,940, TLI=0,997, CFI=0,999 dan RMSEA=0,033 memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel diatas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Pengujian signifikansi dengan melihat nilai Lambda (faktor loading) untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten yang dikaji hasilnya menunjukkan nilai Lambda yang sesuai dengan yang dipersyaratkan yaitu $>0,40$. Sehingga, berdasarkan faktor loadingnya maka dipandang bahwa variabel itu berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Nilai Lambda (faktor loading) yang menjelaskan orientasi pembelajaran adalah sebesar 0,93; 0,95; 0,93, orientasi pelanggan menunjukkan nilai lambda sebesar 0,92; 0,93; 0,86. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten.

Berdasarkan bobot faktor (*Regression Weight*) yang menunjukkan bahwa dimensi-dimensi membentuk *factor latennya* yang dihasilkan oleh model tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat, sehingga **dapat diterima** karena mempunyai nilai *regression weight* atau *standardized estimate* yang

signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 2.0 . Hasil dari *regression weight variabel laten* ini dapat dilihat dalam Tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10.

Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x1 <--- Orientasi_Pembelajaran	1.000				
x2 <--- Orientasi_Pembelajaran	1.027	.050	20.350	0.000	par_1
x3 <--- Orientasi_Pembelajaran	1.019	.053	19.212	0.000	par_2
x6 <--- Orientasi_Pelanggan	1.000				
x5 <--- Orientasi_Pelanggan	1.093	.073	14.889	0.000	par_3
x4 <--- Orientasi_Pelanggan	1.058	.073	14.529	0.000	par_4

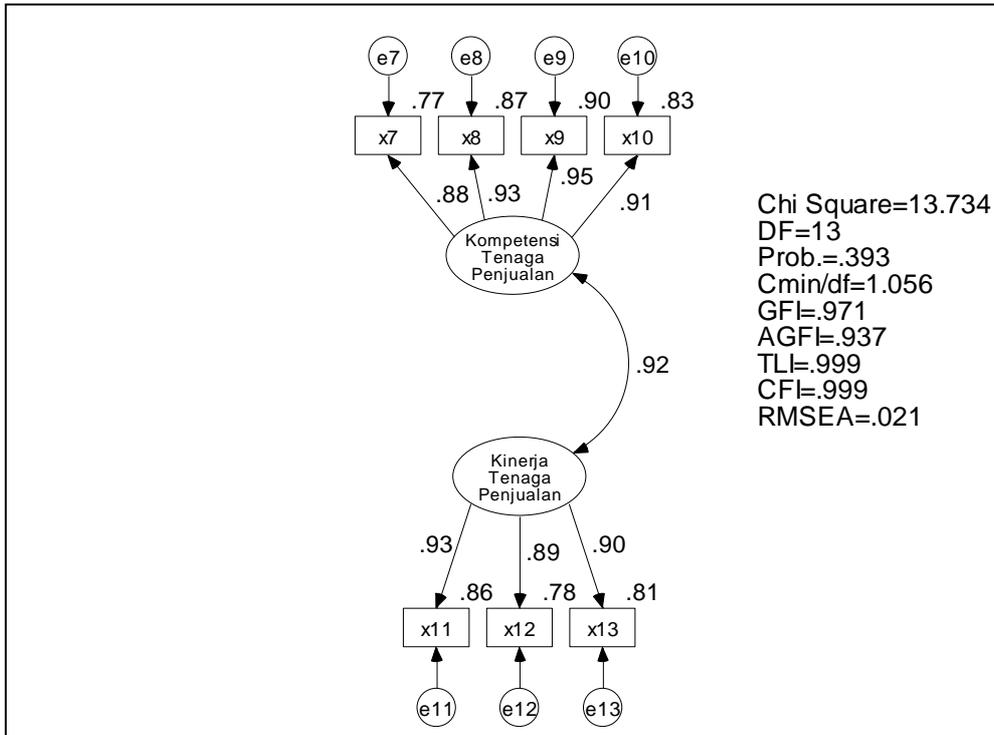
Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Dari nilai P (*Probabilitas*) yang secara keseluruhan di bawah 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel-variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori ini maka model penelitian dapat digunakan untuk menganalisis selanjutnya tanpa perlu adanya modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.3.4.1.2. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori konstruk endogen yaitu pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk laten dalam model penelitian konsumsi aktual yaitu konstruk kompetensi tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori yang terdiri 2 unobserved variabel dan 7 observed variabel sebagai dimensi pembentuknya. Hasil pengolahan data untuk analisis ini ditampilkan pada Gambar 4.5 berikut ini.

Gambar 4.5.
Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Tingkat signifikansi sebesar 0,393 menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi **diterima**. Dengan diterimanya hipotesis nol maka dapat ditarik kesimpulan bahwa model ini dapat diterima. Dengan demikian terdapat dua konstruk yang berbeda dengan indikator-indikatornya.

Pengujian kesesuaian model dalam *Confirmatory Factor Analysis* konstruk endogen hasilnya adalah bahwa dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten diatas menunjukkan model ini telah sesuai dengan kriteria *goodness of fit*. Hasil pengujian kelayakan model seperti ditunjukkan pada Gambar 4.5. terlihat bahwa

konstruk endogen pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria uji kelayakan model dengan kriteria pengujian seperti ditunjukkan pada Tabel 4.11. berikut ini :

Tabel 4.11.

Indeks Pengujian Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi – Square	P=5%, Df=24, Chi Square=36,415	13,734	Baik
Sign. Probability	≥ 0,05	0,393	Baik
CMIN/DF	≥ 0,90	1,056	Baik
GFI	≥ 0,90	0,971	Baik
AGFI	≥ 0,95	0,937	Baik
TLI	≥ 0,95	0,999	Baik
CFI	≤ 2,0	0,999	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,021	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Indeks-indeks lainnya ternyata juga menunjukkan tingkat penerimaan yang baik. Oleh karena itu model ini dapat diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat dua konstruk yang berbeda dengan dimensi-dimensinya. Indeks-indeks kesesuaian model lainnya seperti CMIN/DF (1,056), GFI (0,971), AGFI (0,937), TLI (0,999), CFI (0,999), dan RMSEA (0,021) memberikan konfirmatori yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa kedua variabel di atas dapat mencerminkan variabel laten yang dianalisis.

Pengujian signifikansi dengan melihat nilai Lambda (faktor loading) untuk mengetahui apakah sebuah variabel dapat digunakan untuk mengkonfirmasi bahwa variabel itu dapat bersama-sama dengan variabel lainnya menjelaskan sebuah variabel laten yang dikaji hasilnya menunjukkan nilai Lambda yang sesuai dengan yang dipersyaratkan yaitu >0,40. Sehingga, berdasarkan faktor loadingnya maka dipandang

bahwa variabel itu berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten. Nilai Lambda (faktor loading) yang menjelaskan kompetensi tenaga penjual adalah sebesar 0,88; 0,93; 0,95; 0,91 dan kinerja tenaga penjual menunjukkan sebesar 0,93; 0,89; 0,90. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten.

Berdasarkan bobot faktor (*Regression Weight*) yang menunjukkan bahwa dimensi-dimensi membentuk *factor latennya* yang dihasilkan oleh model tiap-tiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memenuhi syarat, sehingga **dapat diterima** karena mempunyai nilai *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* (CR) ≥ 2.0 . Hasil dari *regression weight variabel laten* ini dapat dilihat dalam Tabel 4.12 di bawah ini.

Tabel 4.12

Regression Weight Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x7 <--- Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1.000				
x8 <--- Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1.266	.076	16.632	0.000	par_1
x9 <--- Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1.242	.072	17.325	0.000	par_2
x13 <--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.000				
x12 <--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.102	.073	15.115	0.000	par_3
x11 <--- Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.136	.067	16.995	0.000	par_4
x10 <--- Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1.153	.074	15.635	0.000	par_5

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

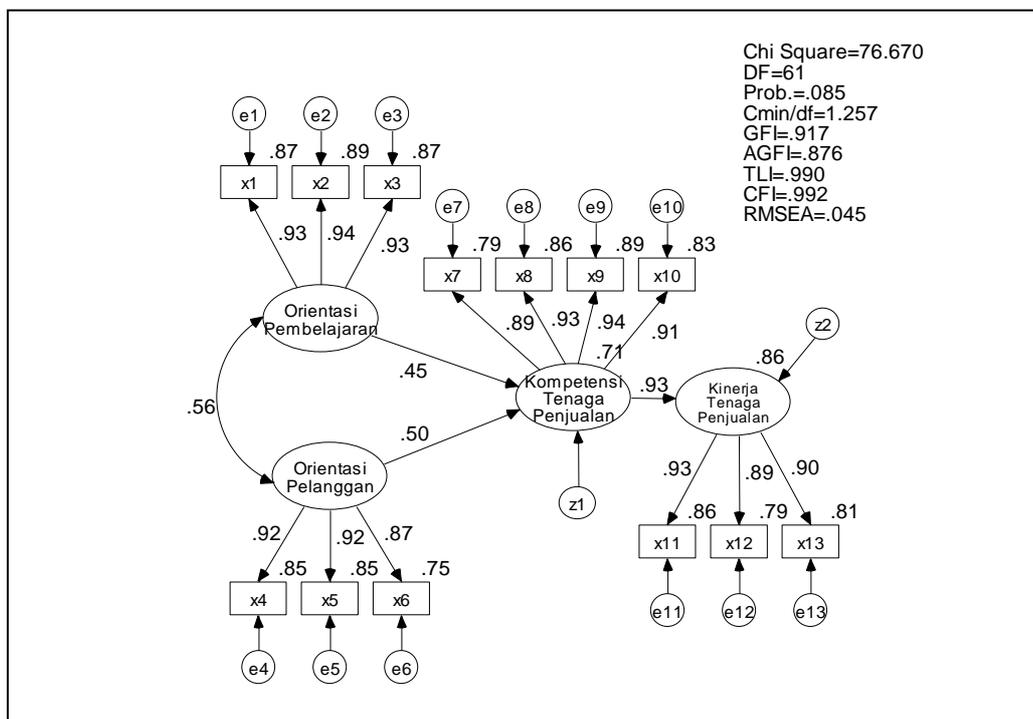
Dari nilai P (*Probabilitas*) yang secara keseluruhan juga di bawah 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel-variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori ini

maka model penelitian dapat digunakan untuk menganalisis selanjutnya tanpa diperlukan modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.3.4.1.3. Full Structural Equation Model

Model ini digunakan untuk menguji model analisis struktural yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai hubungan sebab-akibat (*causal model*). Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada Gambar 4.6. berikut ini.

Gambar 4.6.
Analisis Structural Equation Model (Full Model)



Sumber : data primer yang diolah (2007)

Keterangan :

- X1** = Mempelajari ketrampilan menjual
- X2** = Belajar dari kesalahan
- X3** = Belajar dari pengalaman
- X4** = Memberikan informasi akurat
- X5** = Memberikan penawaran terbaik
- X6** = Membantu memecahkan masalah
- X7** = Mampu menjabarkan strategi penjualan
- X8** = Mampu adaptasi dengan tiap situasi penjualan
- X9** = Percaya diri tinggi dalam meyakinkan pelanggan
- X10** = Mampu bernegosiasi
- X11** = Kemampuan menjual produk baru dengan cepat
- X12** = Pencapaian target penjualan
- X13** = Peningkatan jumlah pelanggan

Seperti halnya dalam *Confirmatory Factor Analysis*, pengujian Structural Equation Modeling (SEM) juga dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Pengujian kesesuaian model dalam *Confirmatory Factor Analysis* hasilnya adalah bahwa dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten diatas menunjukkan model ini telah sesuai dengan kriteria *goodness of fit*. Hasil pengujian kelayakan full model seperti ditunjukkan pada Gambar 4.6. di atas terlihat bahwa model-model struktural penuh penelitian ini telah memenuhi kriteria uji kelayakan model dengan kriteria pengujian seperti ditunjukkan pada Tabel 4.13. berikut ini :

Tabel 4.13

Goodness of Fit Untuk Full Model
Analisis Struktural Kinerja tenaga Penjual

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi – Square	P=5%, Df=61, Chi Square=80,232	76,670	Baik
Sign. Probility	≥ 0,05	0,085	Baik
Chi square / DF	≤ 2,0	1,257	Baik
GFI	≥ 0,90	0,917	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,876	Marjinal
TLI	≥ 0,95	0,990	Baik
CFI	≥ 0,95	0,992	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,045	Baik

Sumber : Data primer yang diolah , 2007

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa uji hipotesis perbedaan di atas adalah $\chi^2 = 76,670$ dengan probabilitas sebesar 0,085. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi dinyatakan **diterima**.

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*Fit Index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Uji terhadap hipotesis menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data yang tersedia seperti terlihat dari nilai *Chi-Square* model ini sebesar 76,670. Nilai probability sebesar 0,085 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data sampel dengan matrik kovarians populasi yang diestimasi karena nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi 0,05.

Besarnya nilai *Goodness of Fit* hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit Index* (AGFI) adalah 0,876. Hasil uji kesesuaian dari model di atas tidak

memenuhi syarat (*marginal*) untuk persyaratan batas $AGFI \geq 0,90$. Walaupun demikian, dari beberapa indeks yang memiliki tingkat *goodness of fit* maka secara umum model penelitian **dapat diterima**, karena dari delapan uji konfirmatori tersebut di atas hanya terdapat satu indeks yang tidak memenuhi syarat ketentuan yang ada sehingga masih dapat dianggap bisa memenuhi syarat. Dari fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh (*full model structural equation model*).

Dalam pengujian secara statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian yang telah diajukan mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji – t yang lazim dalam model-model regresi. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan melalui nilai P (*probability*) dan C.R (*Critical Ratio*) masing-masing hubungan antar variabel. Tabel 4.14. berikut ini menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya, seperti terlihat dalam kolom C.R (*Critical Ratio*).

Tabel 4.14

**Regression Weights Full Structural Equation Model
Kinerja Tenaga Penjual**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi_Tenaga_Penjualan	<---	Orientasi_Pembelajaran	0.367	0.058	6.354	0.000	par_3
Kompetensi_Tenaga_Penjualan	<---	Orientasi_Pelanggan	0.461	0.068	6.757	0.000	par_4
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<---	Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1.027	0.077	13.347	0.000	par_5

x2	<---	Orientasi_Pembelajaran	1.027	0.051	20.213	0.000	par_1
x5	<---	Orientasi_Pelanggan	1.08	0.072	14.965	0.000	par_2
x12	<---	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.103	0.072	15.241	0.000	par_7
x4	<---	Orientasi_Pelanggan	1.06	0.071	14.878	0.000	par_8
x6	<---	Orientasi_Pelanggan	1				
x1	<---	Orientasi_Pembelajaran	1				
x3	<---	Orientasi_Pembelajaran	1.025	0.053	19.412	0.000	par_9
x8	<---	Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1.247	0.074	16.828	0.000	par_10
x9	<---	Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1.228	0.069	17.716	0.000	par_11
x10	<---	Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1.142	0.071	16.009	0.000	par_12
x7	<---	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1				
x13	<---	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1				
x11	<---	Kinerja_Tenaga_Penjualan	1.132	0.067	16.977	0.000	par_13

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Pada Tabel 4.14. di atas, diketahui bahwa nilai C.R semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, karena itu hipotesa nol bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol ditolak, dan hipotesis alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu **diterima**.

4.3.5. Langkah 5: Evaluasi Kemungkinan Adanya Problem Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *Standard Error*, *Varians Error* serta Korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi ini dapat muncul karena beberapa kondisi antara lain adanya standard error dengan nilai yang sangat besar, adanya angka yang aneh seperti nilai

varians error negative, korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yaitu diatas 0,90 problem identifikasi seperti di atas tidak ditemukan dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa dalam penelitian ini *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.3.6. Langkah 6: Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *Goodness of fit*. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa model yang dibangun telah memenuhi kriteria indeks pengujian kelayakan seperti terlihat pada Tabel 4.13. Jadi pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.3.6.1. Uji Normalitas Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian juga harus di uji. Hal ini merupakan persyaratan operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai *skewness* data yang digunakan, asumsi normalitas akan ditolak bila nilai Z lebih besar nilai kritis ($\pm 1,96$) pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan perintah *test for normality and outliers*, dengan hasil pengolahan (*out put*) yang tampak pada Tabel 4.15 berikut ini.

Tabel 4.15
Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x10	1.000	10.000	-.213	-.990	-.363	-.844
x4	1.000	10.000	-.084	-.390	-.604	-1.405
x5	1.000	10.000	-.253	-1.176	-.453	-1.054
x6	1.000	10.000	-.365	-1.699	-.326	-.759
x11	1.000	10.000	-.266	-1.240	-.525	-1.221
x12	1.000	10.000	-.279	-1.300	-.720	-1.675
x13	1.000	10.000	-.193	-.896	-.592	-1.379
x9	1.000	10.000	-.175	-.815	-.472	-1.099
x8	1.000	10.000	-.147	-.686	-.690	-1.605
x7	2.000	10.000	-.074	-.345	-.624	-1.452
x3	1.000	10.000	-.108	-.503	-.637	-1.482
x2	1.000	10.000	-.122	-.568	-.661	-1.539
x1	1.000	10.000	-.305	-1.419	-.576	-1.340
Multivariate					6.607	1.907

Sumber: Data primer yang diolah (2007)

Dari Tabel 4.15 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk *skewness* dan *kurtosis* yang berada di luar (melebihi) rentang nilai $\pm 2,58$. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dengan kata lain bahwa data dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal (mempunyai sebaran yang normal).

4.3.6.2. Evaluasi Univariate Outlier

Deteksi terhadap ada tidaknya *univariate outlier* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara

mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau z-score yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, 1995). Observasi data yang memiliki nilai z-score $\geq \pm 3,0$ akan dikategorikan sebagai *univariate outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *univariate outlier* yang tersaji pada Tabel 4.16 di bawah ini menunjukkan tidak adanya *univariate outlier* karena nilai z-score tidak ada yang $\geq \pm 3,0$.

Tabel 4.16
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	130	-2.13634	1.94117	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	130	-2.13173	1.89755	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	130	-2.15470	1.82792	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	130	-2.36211	1.88969	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	130	-2.31907	1.86814	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	130	-2.30876	1.92517	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	130	-1.95661	2.27390	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	130	-2.13402	1.84813	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	130	-2.20333	1.92130	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	130	-2.35748	1.90566	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	130	-2.14039	1.82204	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	130	-2.17542	1.71639	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	130	-2.36399	1.98486	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	130				

Sumber : data primer diolah (2007)

4.3.6.3. Evaluasi *Multivariate Outlier*

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

Jarak mahalanobis (*The Mahalanobis Distance*) dihitung berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 13 (jumlah indikator variabel) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2 (13 \cdot 0,001) = 34,527$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2). Jadi data yang memiliki jarak *mahalanobis* lebih besar dari 34,527 adalah *multivariate outliers* (Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran output yang menunjukkan jarak terjauh adalah sebesar 24,192.

4.3.6.4. Evaluasi Atas Multikolinearitas dan Singularitas

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

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

$Determinant\ of\ sample\ covariance\ matrix = 63.952$
--

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

4.3.6.5. Uji Kesesuaian : *Goodness-of-Fit*

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness-of-fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan. Seperti ditampilkan pada uji kesesuaian model dalam Tabel 4.13. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa dari delapan kriteria yang dipersyaratkan, terdapat tujuh diantaranya dalam kondisi baik, dan nilai yaitu AGFI yang masih berada dalam kondisi marjinal atau di bawah nilai yang dipersyaratkan yaitu 0.90. Namun demikian secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat *goodness-of-fit* yang baik. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.3.7. Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah ≥ 2.58 pada taraf signifikansi 1% (Hair, *et al*, 1995). *Standardized Residual Covariance* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17
Standardized Residual Covariances

x10	x4	x5	x6	x11	x12	x13	x9	x8	x7	x3	x2	x1
0												
0.356	0											
-0.108	0.014	0										
0.385	-0.06	0.032	0									
0.199	-0.032	-0.191	-0.025	0								
-0.118	0.12	-0.032	-0.022	-0.022	0							
-0.061	0.337	0.17	0.574	0.009	0.017	0						
0.138	-0.014	-0.152	0.211	-0.115	-0.283	-0.169	0					
-0.065	-0.327	-0.731	-0.528	0.063	0.152	0.087	0.078	0				
-0.211	0.485	0.741	0.52	-0.05	0.269	-0.119	-0.031	0.009	0			
-0.177	0.276	0.061	0.1	0.371	1.118	0.801	0.08	0.321	0.468	0		
-0.365	-0.063	0.002	-0.332	-0.035	0.904	0.313	-0.346	-0.117	0.194	-0.016	0	
-0.198	-0.255	0.115	0.069	0.058	0.812	0.205	-0.252	-0.257	0.123	-0.03	0.041	0

Sumber : Data primer yang diolah (2007)

Dari tabel di atas terlihat bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan dengan nilai residual ≥ 2.58 . Oleh karena itu tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap model yang diuji.

4.4. Validitas dan Realibilitas

4.4.1. Convergent Validity

Validitas konvergen dapat dinilai dari measurement model yang dikembangkan dalam penelitian dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali *standar error*nya (Anderson & Gerbing, 1998 dalam Ferdinand, 2002). Bila setiap indikator memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standar error*nya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang diajukan.

Data yang ditunjukkan dalam Tabel 4.14 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standar error*nya, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

4.4.2. Uji Reliabilitas dan Variance Extract

4.4.2.1. Construct Reliability

Uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar ≥ 0.70 . Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2004) :

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

Dimana :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer dengan program AMOS 5.01)
- $\varepsilon \varphi$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{standard loading}^2$.

Hasil standard loading data

Orientasi Pembelajaran	= 0.930 + 0.944 + 0.931	= 2.805
Orientasi pelanggan	= 0.921 + 0.925 + 0.866	= 2.712
Kompetensi Tng Penjual	= 0.888 + 0.927 + 0.945 + 0.908	= 3.668
Kinerja Tng Penjual	= 0.927 + 0.887 + 0.899	= 2.713

Hasil measurement error data :

Orientasi Pembelajaran	= 0.135 + 0.109 + 0.133	= 0.377
Orientasi pelanggan	= 0.152 + 0.144 + 0.250	= 0.546
Kompetensi Tng Penjual	= 0.211 + 0.141 + 0.107 + 0.176	= 0.635
Kinerja Tng Penjual	= 0.141 + 0.213 + 0.192	= 0.546

Perhitungan reliabilitas data :

$$\text{Orientasi Pembelajaran} = \frac{2.805^2}{2.805^2 + 0.377} = 0.954$$

$$\text{Orientasi pelanggan} = \frac{2.712^2}{2.712^2 + 0.546} = 0.931$$

$$\text{Kompetensi Tng Penjual} = \frac{3.668^2}{3.668^2 + 0.635} = 0.955$$

$$\text{Kinerja Tng Penjual} = \frac{2.713^2}{2.713^2 + 0.546} = 0.931$$

Dari hasil perhitungan menunjukkan keempat dimensi memiliki nilai $> 0,70$ sehingga dapat diterima atau memenuhi syarat.

4.4.2.2. Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah (Ferdinand, 2004) :

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

Dimana :

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer dengan program AMOS 5.01)
- $\sum \varepsilon \varphi$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Untuk menilai tingkat *variance extract* dari masing-masing variabel laten dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel yang menunjukkan hasil pengolahan data.

Hasil square standardized loading data

$$\text{Orientasi Pembelajaran} = 0.930^2 + 0.944^2 + 0.931^2 = 2.623$$

$$\text{Orientasi pelanggan} = 0.921^2 + 0.925^2 + 0.866^2 = 2.454$$

$$\text{Kompetensi Tng Penjual} = 0.888^2 + 0.927^2 + 0.945^2 + 0.908^2 = 3.365$$

$$\text{Kinerja Tng Penjual} = 0.927^2 + 0.887^2 + 0.899^2 = 2.454$$

Hasil perhitungan variance extract data :

$$\text{Orientasi Pembelajaran} = \frac{2.623}{2.623 + 0.377} = 0.874$$

$$\text{Orientasi pelanggan} = \frac{2.454}{2.454 + 0.546} = 0.818$$

$$\text{Kompetensi Tng Penjual} = \frac{3.365}{3.365 + 0.635} = 0.841$$

$$\text{Kinerja Tng Penjual} = \frac{2.454}{2.454 + 0.546} = 0.818$$

Berdasarkan perhitungan diatas tidak terdapat nilai reliabilitas konstuk dan *variance extract* yang berada di bawah batas nilai yang telah ditetapkan <0.50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* bagi variabel latennya dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.5. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.18.

Estimasi Parameter Regression Weight

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi_Tenaga_Penjualan	<---	Orientasi_Pembelajaran	0.367	0.058	6.321	0.000	par_3
Kompetensi_Tenaga_Penjualan	<---	Orientasi_Pelanggan	0.461	0.069	6.722	0.000	par_4
Kinerja_Tenaga_Penjualan	<---	Kompetensi_Tenaga_Penjualan	1.027	0.077	13.353	0.000	par_5

Sumber : data primer diolah (2007)

Hipotesis 1 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

Dari Tabel 4.16 diketahui bahwa tingkat signifikansi hubungan antara orientasi pembelajaran dengan kompetensi tenaga penjual ditunjukkan nilai CR sebesar 6,321 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,0000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama penelitian ini **dapat diterima**.

Hipotesis 2 : Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

Dari Tabel 4.16 di atas diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara orientasi pelanggan dengan kompetensi tenaga penjual adalah sebesar 6,722 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua penelitian ini **dapat diterima**.

Hipotesis 3 : Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjual.

Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kompetensi tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjual adalah sebesar 13,353 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga penelitian ini **dapat diterima**.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian

Kinerja tenaga penjual memberikan sumbangan yang besar bagi suatu perusahaan. Bahkan perusahaan dapat membentuk citra positif yang selalu dikenang dan diingat oleh konsumen karena kinerja tenaga penjual. Seringkali konsumen beranggapan bahwa perilaku tenaga penjual mencerminkan nilai dan perilaku perusahaan, sehingga ketika konsumen memiliki pengetahuan yang terbatas tentang perusahaan, maka tenaga penjual yang kompeten dianggap dapat mewakili perusahaan yang didasarkan pada persepsi bahwa tenaga penjualnya dapat dipercaya.

Penelitian ini berusaha mengungkap faktor-faktor yang berkaitan dengan kompetensi tenaga penjual serta hubungannya dengan kinerja tenaga penjual produk otomotif (mobil) pada dealer-dealer di Kota Semarang. Variabel-variabel yang terkait dengan penelitian ini diambil dari beberapa penelitian terdahulu, yaitu : , Rentz et al. (2002); Keillor et al. (2000) ; Sujana et al. (1994) ; dan Kohli et al, (1998).

Berdasarkan telaah pustaka selanjutnya dilakukan pengembangan model dengan tiga hipotesis penelitian, yaitu : (1) Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual. (2) Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual. (3). Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan

maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjual. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjawab permasalahan yang dirumuskan tentang bagaimana proses meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui pendekatan strategis pengembangan orientasi belajar dan orientasi pelanggan.

Teknik pengambilan sampel yang dipakai adalah *purposive sampling* di mana sampel diambil dengan menetapkan beberapa kriteria yang harus dipenuhi sebagai syarat menjadi sampel penelitian dan teknik penarikan *snowball sampling* yaitu dengan mengontak beberapa responden potensial dan menanyakan mereka apakah mereka mengenal seseorang atau beberapa orang dengan karakteristik yang sama seperti karakteristik yang dicari dalam penelitian ini. Populasi yang diteliti adalah seluruh tenaga penjual dealer-dealer menurut bentuk dan kegiatannya yang ada di Kota Semarang dengan jumlah sebesar 306 orang. Kriteria yang dipakai adalah responden adalah tenaga penjual yang telah bekerja dan memiliki pengalaman menjual mobil minimal selama satu tahun. Cara penentuan sampel ini diambil atas pertimbangan peneliti bahwa responden adalah pihak yang benar-benar tahu mengenai penjualan mobil daripada orang lain.

Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini terkumpul sebanyak 130 subyek. Teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif / kualitatif dengan menyajikan hasil temuan penelitian berdasarkan opini responden yang dikelompokkan menurut jenis pendapatnya dan analisis kuantitatif dengan menggunakan model persamaan struktural (*structural equation model/SEM*) untuk menjawab hipotesis penelitian.

Perhitungan dilakukan dengan bantuan program AMOS 5.01. Proses analisis SEM tersebut digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel yang dikembangkan dalam model penelitian ini.

Model pengukuran konstruk eksogen dan endogen telah diuji dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* dan hasilnya dapat dipastikan bahwa variabel terukur yang membentuk variabel latennya berdimensi sama. Selanjutnya keseluruhan model struktural dianalisis dengan SEM untuk mengetahui adanya *goodness of fit* pada hubungan kausalitas variabel-variabel orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan dengan kompetensi tenaga penjual yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual mobil pada dealer-dealer di Kota Semarang. Hasilnya memenuhi kriteria *goodness of fit* dengan nilai Chi Square sebesar 76,670 dengan probabilitas (P) 0,085 menunjukkan bahwa model yang dikembangkan terbukti sesuai dengan data yang tersedia.

Berdasarkan nilai *Critical Ratio* (C.R) menunjukkan bahwa C.R yang identik untuk semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, oleh karena itu, hipotesa nol bahwa *regression weight* adalah sama dengan nol **ditolak**, dan hipotesis alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model itu **diterima**. Hubungan antara orientasi pembelajaran dan kompetensi tenaga penjual menunjukkan nilai C.R. sebesar 6,354 dengan nilai $P=0.000$, sedangkan nilai C.R. yang menunjukkan hubungan antara dimensi orientasi pelanggan dan kompetensi tenaga penjual bernilai sebesar 6,757 dengan nilai

$P=0.000$. Sedangkan C.R. yang mengindikasikan hubungan antara kompetensi tenaga penjual dan kinerja tenaga penjual sebesar 13,347 dengan nilai $P=0.000$.

5.2. Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan pengujian terhadap ketiga hipotesis penelitian maka dapat diambil kesimpulan atas pengujian-pengujian hipotesis tersebut. Berikut kesimpulan atas pengujian hipotesis yang dirumuskan tersebut.

5.2.1. Hubungan Orientasi Pembelajaran Dan Kompetensi Tenaga Penjual

H1: Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

Berdasarkan hasil penelitian ini hipotesis H1 tersebut di atas dapat diterima. Sehingga hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Fibriani (2005); Sujana et al (1994); Ames dan Archer (1988). Bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual akan mendorong tenaga penjual untuk semakin meningkatkan kompetensinya maka akan semakin tinggi kompetensi tenaga penjual. Indikator-indikator yang dibentuk pada pengukuran orientasi pembelajaran dalam penelitian ini meliputi dorongan untuk mempelajari hal-hal yang dapat meningkatkan ketrampilan, banyak belajar dari kesalahan sebagai suatu proses belajar, dan kemauan belajar dari pengalaman diri maupun orang lain. Dari penelitian ini diketahui bahwa dengan belajar tentang bagaimana menjual secara efektif serta mengembangkan teknik-teknik memahami kebutuhan konsumen melalui komunikasi maka kesalahan dan kegagalan

yang pernah dialami para tenaga penjual dalam menawarkan produknya diperbaiki. Dengan belajar lebih jeli dalam melihat peluang serta bekerjasama dengan memanfaatkan jaringan kerja yang dimiliki akan dapat dicapai keberhasilan. Para tenaga penjual juga berusaha mencontoh cara kerja rekan seprofesi yang telah mencapai keberhasilan.

5.2.2. Hubungan Orientasi Pelanggan Dan Kompetensi Tenaga Penjual

H2 : Semakin tinggi orientasi pelanggan tenaga penjual maka semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.

Berdasarkan hasil penelitian ini hipotesis H2 diterima. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung penelitian Brady dan Cronin (2001) ; Keillor et al (2000); Boles et al (2001); Williams dan Attaway (1996); Slater dan Narver (1995). Dimensi-dimensi variabel orientasi pelanggan antara lain memberi informasi akurat kepada pelanggan, memberi penawaran terbaik, membantu memecahkan masalah pelanggan (solusi). Sedangkan dimensi variabel kompetensi tenaga penjual meliputi kemampuan menjabarkan strategi penjualan, kemampuan beradaptasi dengan situasi penjualan, kepercayaan diri yang meyakinkan pelanggan dan kemampuan negosiasi. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa pemberian informasi yang benar dan lengkap

mengenai keunggulan dan kelemahan produk kepada konsumen membuat tenaga penjual merasa perlu meningkatkan kemampuannya untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen agar produk dapat diterima oleh konsumen. Tenaga penjual juga akan terus berusaha memberikan penawaran terbaik yang bermanfaat bagi konsumen terlebih lagi jika hal tersebut didukung oleh adanya kebijakan diskon (potongan harga) dari perusahaan yang dapat memperkuat dalam memberikan penawaran.

5.2.3. Hubungan Antara Kompetensi Tenaga Penjual Dan Kinerja Tenaga Penjual

H3 : Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh tenaga penjual.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 tersebut di atas dapat diterima. Dengan demikian, penelitian ini mendukung hasil temuan penelitian Baldauf (1997); Kohli et al (1998); Marshall et al (2001) ; Keilor (2000); Badger dan Smith (1999) yang para prinsipnya menyatakan kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualan maka akan diikuti kinerja yang semakin baik dihasilkan oleh tenaga penjual. Indikator-indikator dari kinerja tenaga penjual adalah kemampuan menjual produk baru dengan cepat, pencapaian target penjualan dan

jumlah pelanggan yang meningkat. Indikator-indikator tersebut dibentuk berdasarkan telaah pustaka dan telah disesuaikan dengan perkembangan keadaan yang terjadi pada obyek penelitian. Hasil yang diperoleh ternyata menunjukkan bahwa dengan memiliki ketrampilan memberikan pelayanan sebaik mungkin dapat meningkatkan penjualan. Hal tersebut didukung dengan kekuatan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan yang terus menerus ditingkatkan. Para tenaga penjual juga meyakini bahwa dengan memberikan service yang memuaskan merupakan benefit bagi pelanggan sehingga harga yang ditawarkan bukan menjadi alasan terkuat bagi pelanggan untuk membeli produk. Oleh karena itu, tenaga penjual dapat menekan pemberian potongan harga kepada pelanggan.

5.3. Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

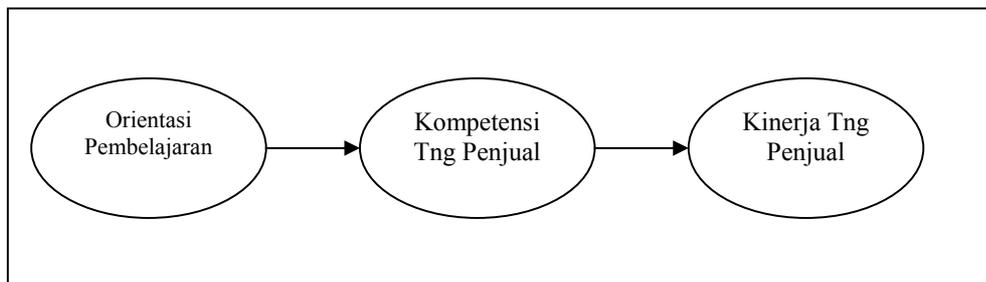
Penelitian ini merupakan upaya untuk menemukan bukti-bukti yang mendukung bagi konsep manajemen pemasaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual pada dealer-dealer mobil di Kota Semarang yang dikembangkan melalui hubungan antara orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan dengan kompetensi tenaga penjual. Untuk menemukan bukti-bukti pendukungnya para tenaga penjual pada dealer-dealer mobil di Kota Semarang diambil sebagai sampel penelitian untuk mewakili populasi yang diteliti.

Berdasarkan hasil analisis penelitian diketahui bahwa peningkatan kinerja tenaga penjual dilatarbelakangi oleh kompetensi tenaga penjual yang memiliki dua faktor penentu yaitu orientasi pembelajaran tenaga penjual dan orientasi tenaga penjual pada pelanggannya. Peningkatan kinerja tenaga penjual dapat dicapai melalui peningkatan kompetensi tenaga penjual yaitu ketrampilan menjual. Para tenaga penjual yang memiliki orientasi belajar telah banyak belajar tentang bagaimana menjual secara efektif dan terus berupaya mengembangkan teknik-teknik memikat konsumen melalui komunikasi. Ketrampilan tersebut diperoleh dengan cara belajar berkomunikasi yang baik dan benar saat melayani konsumen agar lebih mempertajam pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hasil temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kesalahan dan kegagalan yang pernah dialami para tenaga penjual dalam menawarkan produknya dipandang sebagai proses dan terus diperbaiki. Selain itu, peluang yang ada dimanfaatkan melalui kerjasama dengan jaringan kerja yang dimiliki untuk mencapai keberhasilan. Kerja rekan seprofesi yang telah mencapai keberhasilan dijadikan sebagai sumber pedoman bagi yang lain. Temuan ini menegaskan pendapat Kohli et al (1998) bahwa peran orientasi pembelajaran merupakan langkah strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan berupa kompetensi tenaga penjual.

Proses peningkatan kinerja tenaga penjual melalui pengembangan kompetensi tenaga penjual yang berorientasi belajar dapat dijelaskan dengan gambar seperti berikut :

Gambar 5.1.

**Proses Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual Melalui Pengembangan
Kompetensi Tenaga Penjual Yang Berorientasi Belajar**

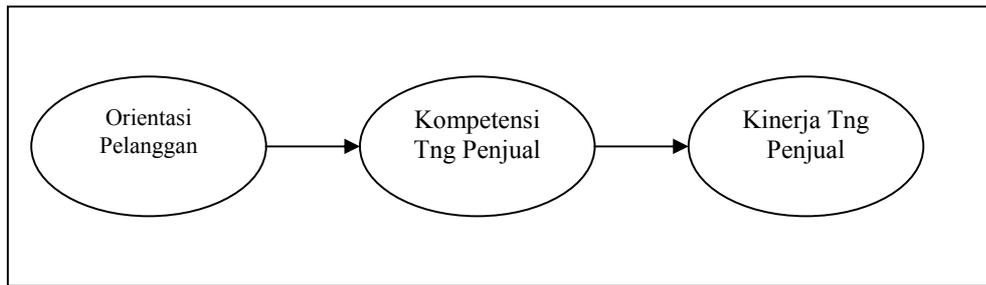


Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini

Sedangkan proses peningkatan kinerja tenaga penjual melalui pengembangan kompetensi tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan adalah sebagai berikut :

Gambar 5.2.

Proses Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjual Melalui Pengembangan Kompetensi Tenaga Penjual Yang Berorientasi Pelanggan



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini

Orientasi pada pelanggan ditunjukkan dengan berusaha selalu memberi informasi yang benar dan lengkap mengenai keunggulan dan kelemahan produk kepada konsumen. Tenaga penjual juga berusaha memberikan penawaran terbaik yang bermanfaat bagi konsumen. Adanya dukungan kebijakan diskon (potongan harga) dari perusahaan dapat memperkuat tenaga penjual dalam memberikan penawaran terbaiknya. Jika tenaga penjual menghadapi kendala-kendala yang menghalangi konsumen memperoleh produk seperti teknis pembayaran, teknis penggunaan dan layanan kerusakan lain maka tenaga penjual akan berusaha memberikan alternatif solusi yang cenderung mempermudah konsumen, seperti syarat kredit yang mudah, cara penggunaan produk maupun layanan gangguan jika perlu juga diberikan agar konsumen dapat menentukan cara yang paling cocok agar bisa memperoleh produk.

Dari hasil penelitian juga ditemukan bahwa dengan memiliki ketrampilan memberikan pelayanan sebaik mungkin berdasarkan kekuatan pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang terus menerus diasah dapat meningkatkan penjualan sehingga diyakini bahwa pelayanan yang memuaskan merupakan benefit bagi pelanggan yang menjadi pertimbangan utama bagi pelanggan untuk membeli produk. Dengan hal tersebut, tenaga penjual dapat menekan pemberian potongan harga kepada pelanggan sehingga dapat meningkatkan margin keuntungan.

5.4. Implikasi Teoritis

Model yang telah dikembangkan dalam penelitian ini dapat mempertegas konsep-konsep teoritis dan sekaligus menjadi bukti empiris bagi penelitian terdahulu. Berbagai temuan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya serta berbagai literatur yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas dan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Beberapa hal penting yang dapat dijelaskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka akan semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualannya. Dengan demikian, orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjual. Penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Sujana et al (1994). Hasilnya memperkuat penelitian sebelumnya bahwa peran orientasi

pembelajaran merupakan langkah strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan berupa kompetensi tenaga penjual. (Kohli et al, 1998).

2. Semakin tinggi orientasi tenaga penjual terhadap pelanggan memberikan informasi yang jelas atas keunggulan dan kelemahan produk kepada konsumen sekaligus tenaga penjual berusaha untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen dengan lebih baik sehingga tenaga penjual dapat memberikan penawaran terbaik yang bermanfaat bagi konsumen. Apabila terdapat kendala-kendala yang menghalangi konsumen seperti teknis pembayaran, teknis penggunaan dan layanan lain maka tenaga penjual akan berusaha memberikan informasi yang cenderung mempermudah seperti info syarat kredit yang mudah, info cara penggunaan produk maupun layanan gangguan jika perlu juga diberikan sehingga cara yang paling cocok agar konsumen bisa memperoleh produk dapat ditemukan. Hal tersebut membuat kompetensi menjual tenaga penjual semakin meningkat. Dengan demikian orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjual. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya Keillor et al. (2000); Howe et al. (1994).
3. Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual dalam aktivitas penjualannya berarti tenaga penjual memiliki ketrampilan memberikan pelayanan sebaik mungkin dapat meningkatkan penjualan dengan kekuatan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan sehingga dapat memberikan service yang memuaskan yang dapat menjadi benefit bagi pelanggan. Oleh karena itu, harga yang ditawarkan bukan lagi menjadi pertimbangan utama bagi pelanggan untuk membeli produk. Dengan

demikian tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja penjualannya. Dengan demikian kompetensi tenaga penjual mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Hasil ini mendukung penelitian (Kohli et al. (1998); Baldauf et al. (1997); Marshall et al. (2001) ; Keillor et al. (2000).

Tabel 5.1.

Implikasi Teoritis

No	Pernyataan	Implikasi Teoritis
1.	Semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjual maka akan semakin tinggi kompetensi tenaga penjual	Mendukung secara empiris teori Kohli et al, 1998) bahwa peran orientasi pembelajaran merupakan langkah strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan berupa kompetensi tenaga penjual.
2.	Semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan akan semakin tinggi kompetensi tenaga penjual.	Mendukung secara empiris teori Keillor et al. (2000); Howe et al. (1994) bahwa orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjual.
3	Semakin tinggi kompetensi tenaga penjual akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual dicapai.	Mendukung secara empiris teori (Kohli et al. (1998); Baldauf et al. (1997); Marshall et al. (2001) ; Keillor et al. (2000) bahwa kompetensi tenaga penjual mempengaruhi kinerja tenaga penjual.

Sumber : Jurnal penelitian yang relevan.

5.5. Implikasi Manajerial

Orientasi pelanggan dapat menjadi dasar bagi peningkatan kompetensi tenaga penjual. Tenaga penjual perlu selalu memberi informasi yang benar dan

lengkap mengenai keunggulan dan kelemahan produk kepada pelanggannya. Informasi yang penting adalah manfaat produk yang bisa diperoleh konsumen, misalnya : produk mobil yang dijual hemat bahan bakar, mobil yang tahan banjir, mobil yang memiliki citra yang elegan dan sebagainya. Selain itu, informasi yang perlu disampaikan adalah jenis produk, seperti : kendaraan yang cocok untuk keluarga, mobil yang cocok untuk operasional perusahaan, mobil khusus untuk barang, dan sebagainya termasuk fitur-fitur (*features*) yang dimiliki produk. Perlu juga diberikan informasi harga produk yang sesuai dengan manfaat yang didapatkan, misalnya : dengan memberikan informasi adanya kebijakan potongan harga yang bisa diperoleh pelanggan. Kemudian, informasi tentang pelayanan purna jual yang bisa dinikmati dan bonus yang mungkin bisa didapatkan juga perlu diinformasikan kepada pelanggan selain program promo yang sudah dilaksanakan perusahaan.

Manajer yang membawahi para tenaga penjual hendaknya mendelegasikan wewenang yang cukup bagi para tenaga penjual agar dapat lebih membantu memberikan solusi mempermudah syarat kredit bagi para pelanggan. Sehingga, pelanggan merasa mudah mendapatkan produk yang diinginkan. Hal ini merupakan cerminan adanya kompetensi yang tinggi bagi seorang tenaga penjual. Terlebih lagi jika tenaga penjual dapat memberikan alternatif solusi yang cenderung mempermudah konsumen memperoleh produk akan semakin memperkuat keyakinan konsumen untuk membeli produk tersebut. Dengan demikian orientasi pelanggan mempengaruhi kompetensi tenaga penjual. Jika tenaga penjual semakin mampu meyakinkan pelanggan dengan informasinya maka akan semakin meningkatkan

kompetensi penjualannya dan akhirnya akan mendorong peningkatan penjualan produknya.

Beberapa implikasi kebijakan atas adanya pengaruh signifikan orientasi belajar dan orientasi pelanggan terhadap kompetensi tenaga penjual yang terkait dengan kompetensi tenaga penjual adalah :

- a. Orientasi pembelajaran dan orientasi pelanggan akan bahu-membahu meningkatkan kompetensi tenaga penjual. Peningkatan kompetensi tenaga penjual diukur dari ada tidaknya ketrampilan memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang ditargetkan manajemen. Manajer perlu terus menerus melakukan evaluasi atas kinerja layanan sebagai dasar melihat kompetensi tenaga penjual.
- b. Kemampuan menangani pelanggan pada berbagai situasi juga perlu dievaluasi sebagai dasar manajer untuk mengukur kompetensi tenaga penjual. Namun demikian, penyesuaian ini perlu dikendalikan dibawah supervisi manajer agar dampak yang kemungkinan muncul berupa ketidakpuasan pelanggan akibat kegagalan adaptasi tenaga penjual dapat dikurangi.

Sedangkan implikasi kebijakan yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah :

- a. Tenaga penjual yang berhasil mencapai peningkatan penjualan di atas yang ditargetkan perlu didukung dengan kebijakan berupa tambahan fasilitas untuk

penjualan misalnya dukungan alat transportasi, alat komunikasi dan sarana penunjang penjualan lainnya yang diperlukan tenaga penjual.

- b. Dukungan manajemen dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang mendorong pencapaian target penjualan seperti pemberian insentif perlu diberikan dengan harapan juga dapat menjadi faktor motivasional untuk selalu mencapai kinerja melebihi target yang telah ditentukan.
- c. Komunikasi yang berlanjut dengan pelanggan perlu ditekankan kepada tenaga penjual untuk terus menerus dilakukan sesering mungkin oleh manajemen agar dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Dukungan bagi peningkatan kompetensi tenaga penjual berupa pemberian pelatihan teknis komunikasi penjualan perlu diberikan demi mendorong pertumbuhan pelanggan.

Tabel 5.2.

Implikasi Manajerial

No	Pernyataan	Implikasi Manajerial
1.	Semakin banyak informasi keunggulan dan kelemahan produk disampaikan tenaga penjual akan semakin dipercaya pelanggan.	<ol style="list-style-type: none"> a. Menekankan kepada tenaga penjual agar memberi informasi penting seperti : plus-minus produk, fitur-fitur produk, harga, potongan, pelayanan purna jual, dan bonus. b. Memberi wewenang yang cukup kepada tenaga penjual untuk dapat membantu memberi solusi atas syarat kredit, cara pembayaran, dan pengiriman barang.

2.	Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki tenaga penjual akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual.	<ul style="list-style-type: none"> a. Dukungan berupa tambahan fasilitas untuk memperlancar pekerjaan tenaga penjual perlu diberikan seperti alat transportasi, komunikasi dan sarana penunjang lainnya. b. Pemberian insentif perlu diberikan dengan harapan dapat menjadi faktor motivasional untuk selalu mencapai kinerja melebihi target yang telah ditentukan. c. Komunikasi yang berlanjut dengan pelanggan perlu ditekankan kepada tenaga penjualan untuk terus menerus dilakukan sesering mungkin oleh manajemen agar dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan.
----	--	---

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini.

Dari implikasi kebijakan di atas diharapkan para manajer pemasaran dapat memperoleh manfaat dari penelitian ini.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menganalisis bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual pada dealer-dealer mobil di Kota Semarang. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu hasil penelitian ini menunjukkan adanya kriteria AGFI yang

berada dalam rentang angka marjinal. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada kekurangan dalam model pemikiran strategi yang diajukan dalam penelitian ini.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian tentang kinerja tenaga penjualan ini masih mungkin dikembangkan lebih lanjut pada penelitian selanjutnya. Hal-hal yang perlu dikembangkan antara lain :

1. Sampel yang diambil lebih diperluas dengan melakukan pengelompokan bidang penjualan agar kesimpulannya dapat lebih digeneralisasikan.
2. Pengambilan subyek penjualan jasa sebagai obyek penelitian dengan karakteristik produk jasa yang berbeda dengan produk barang merupakan hal yang menarik diteliti karena kemungkinan akan diperoleh kesimpulan yang berbeda.
3. Variabel indikator kinerja tenaga penjual perlu mengembangkan variabel indikator yang obyektif pengukurannya sehingga akan mengurangi opini yang bersifat subyektif.

DAFTAR PERTANYAAN

No. Responden

(diisi oleh petugas)

.....

Nama Responden

.....

Jenis Kelamin : L / P

Umur Responden

.....

Pendidikan

.....

I. Silahkan Sdr/Sdri mengisi pada tempat yang tersedia dan memberikan tanda (√) pada salah satu jawaban sesuai dengan pilihan anda.

Apakah anda sudah bekerja pada perusahaan tempat anda bekerja saat ini selama lebih dari 1 tahun ?

- Sudah Belum

Apakah anda sebelum bekerja pada perusahaan anda saat ini, anda memiliki pengalaman bekerja serupa dengan sekarang?

- Ya Tidak

Jika jawaban anda ya, pengalaman bekerja di mana dan berapa lama?

.....
.....
.....

II. Silahkan Sdr/Sdri mengisi pada tempat yang tersedia dan memberikan tanda (√) pada salah satu angka sesuai dengan bobot penilaian anda.

I. Orientasi Pembelajaran

1. Kami sering mempelajari hal-hal yang meningkatkan ketrampilan sebagai seorang tenaga penjual.

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

Apa saja yang dipelajari?

.....
.....
.....

2. Kami selalu belajar dari kesalahan untuk memperbaiki kinerja.

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

**Sangat
tidak
setuju**

1 2 3 4

Sebutkan contohnya

.....
.....
.....

3. Kami selalu belajar dari pengalaman sendiri maupun pengalaman teman seprofesi

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

Sebutkan contohnya

.....
.....
.....

II. Orientasi Pelanggan

4. Kami selalu memberikan informasi yang benar dan lengkap kepada pelanggan.

Sebutkan contohnya

.....
.....
.....

5. Kami selalu menyampaikan penawaran terbaik yang memberi manfaat bagi pelanggan-pelanggan kami.

**Sangat
tidak
setuju**

1 2 3 4

Selama ini kebijakan apa yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendukung usaha anda dalam memberikan penawaran atas produk?

.....
.....
.....

6. Kami selalu membantu memberi solusi bagi para pelanggan kami.

Apa yang anda lakukan dalam membantu memberikan solusi kepada pelanggan anda?

.....
.....
.....

III. Kompetensi Tenaga Penjual

**Sangat
tidak
setuju**

7. Kami trampil dalam menjabarkan strategi penjualan perusahaan.

1 **2** **3** **4**

Sebutkan contoh ketrampilan penjabaran strategi penjualan yang saudara miliki?

.....
.....
.....

8. Kami memiliki kemampuan beradaptasi/menyesuaikan diri pada setiap situasi penjualan yang berbeda.

Sebutkan contohnya

**Sangat
tidak
setuju**

CXXXV

1 **2** **3** **4**

DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L, Oliver, 1994. "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems". **Journal of Personal Selling and Sales Mangement**, Vol. 58 (April),p.53-67.
- Ahmed, Pervaiz K, Mohammed Rafiq, and Norizan M. Saad, 2003. "Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies". **European Journal of Marketing**, Vol.37 No.9,p.1221-1241.
- Badger, I. Chaston dan E. Sadler, Smith, 2000. "Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative Investigation of Relationship and Transactionally Orientated Small UK Manufacturing Firms". **European Journal of Marketing**, Vol.34 No.5/6.
- Baldauf, A, David W, Cravens and Nigel F. Piercy, 2001. "Examining Bussiness Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness". **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 21. No.2,p.109-122.
- , 2002. " The Effect of Moderators on the Salesperson Behaviour Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationship". **European Journal of Marketing**, Vol.36, No.11/12, p.1367-1388.
- Barker, Tansu A, 1999. "Benchmark of Successful Salesforce Performance". **Canadian Journal of Administrative Science**, p.95-104.
- Boles, J.S., Barry J. Babin, Thomas G. Brashear, dan Charles Brooks, 2001. "An Examination of the Relationship between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation Customer Orientation and Job Performance". **Journal of Marketing Theory and Practice**. Summer,p. 1-13.
- Boorum, L, M, Jerry R. Goolsby and Rosemary P.Ramsey, 1998. "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance". **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.26,No.1,p.16-30.
- Challagalla, N, Goutam and Tasadduq A. Shervani, 1996. "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction". **Journal of Marketing**, Vol. 60, p. 89-105.
- Chandrasekaran, Murali, Kevin McNeilly, Frederick A. Russ, dan Detelina Marinova, 2000. "From Uncertain Intentions to Actual Behaviour: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit". **Journal of Marketing Research**, Vol.XXXVII.

- Ellis, Brien dan Mary Anne Raymond, 1993. "Salesforce Quality : A Framework for Improvement". **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol.8, No.3.
- Ferdinand, Augusty, 2000. **Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Stratejik**. Semarang : Program MM UNDIP.
- , 2002. **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**. Semarang: BP Undip
- , 2005. **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Semarang: BP UNDIP.
- , 2006. **Metode Penelitian Manajemen**. Semarang: BP UNDIP.
- Fibriani, Vanilla Rosa, 2005. " Studi Mengenai Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual (Studi Empiris Tenaga Penjual Dealer Mobil Jepang di Kota Semarang)". **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol.IV, No.1.
- Hadinata, Haris dan Yahya, Jacob. "Raja Otomotif Bermain Air: Prospek Saham Astra setelah Mengakuisisi Polyja". Kontan, No.48 Tahun X, 4 September 2006
- Hair, JF, Anderson RE, Tatham RL, dan Black WC, 1995. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey : Prentice Hall
- Howe, V, K. Douglas, dan Donald W. Hardigree, 1994. "The Relationship Between Ethical and Customer Oriented Service Service Provider Behaviours". **Journal of Business Ethics**, Vol.13.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999. **Metodologi Penelitian Bisnis**. Yogyakarta: BPFE.
- Keillor, Bruce D, R. Stephen Parker, dan Charles E. Pettijohn, 2000. "Relationship-oriented Characteristic and Individual Salesperson Performance". **The Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol.15.No.1,p.7-22.
- Kohli, Ajay K, Tasadduq Shervani, and Goutam N, Challagalla, 1998. "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors". **Journal of Marketing Research**, Vol.35 (May),p.267-274.
- Leigh, Thomas W, and Greg W.Marshall, 2001. "Research Priorities in Sales Strategy and Performance". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XXI.
- Liu, Xiaohong, Da Ruan, dan Yang Xu, 2005. " A Study of Enterprise Human Resource Competence Apraisement". **The Journal of Enterprise Information Management**, Vol.18, No.3.
- Muhibbudin, Ahmad, 2007. "Pasar mobil belum juga bergairah". *Bisnis Indonesia*, 15 Februari 2007 p.1.

- Narver, John C. dan Stanley F. Slater, 1995. "Market Orientation and the Learning Organization". **Journal of Marketing**, Vol.59.
- Piercy, N.F, D.W Cravens, dan N.A Morgan, 1998. "Salesforce Performance and Behaviour-Based Management Processes in Business-to-Business Sales Organization". **European Journal of Marketing**, Vol.32 No.1/2.
- Rentz, Joseph. O, David Shepherd, Armen Tashcian, Pratibha. Dabholkar, dan Robert T.Ladd, 2002. " A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation". **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XXII.
- Roman, Sergio, Salvador Ruiz, dan Jose Luis Munuera, 2002. "The Effect of Sales Training on Sales Force Activity". **European Journal of Marketing**, Vol.36, No.12.
- Soeratno dan L. Arsyad, 1999. **Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis**. Yogyakarta: AMP YKPN
- Spiro, L, Rosann and Barton A. Weitz, 1990. "Adaptive Selling Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity". **Journal of Marketing Research**, Vol XXVII
- Sujan, Haris, Barton A. Weitz and Mita Sujan, 1988. "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople To Work Smarter". **Journal of Marketing Research**, August,p.9-19.
- and Nirmalaya Kumar, 1994. "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling. **Journal of Marketing**, Vol.58 (July), p.34-52.
- Weilbecker, Dan C, 1990. "The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales". **Journal of Personal Selling & Sales Management**.
- Widodo, Arief Adi, 2006. "Wajah Lesu Industri Otomotif". **SWA** 11/XXII/1, 14 Juni 2006.
- Williams, Michael R. dan Jill S. Attaway, 1996. "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buye-Seller Relationships". **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.16.
- , Suara Merdeka, 18 Maret 2006
- Zikmund, W. G., 1994. **Bussiness Research Method** (Fourth ed.) : The Dryden Press, Harcourt College, Publisher.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. Data Pribadi

Nama : Kumala Dita Maurisa
Tempat/tgl lahir : Semarang, 11 Mei 1982
Alamat : Jl. Klentengsari IA No. 9 Semarang

II. Riwayat Pendidikan

1988 - 1994 : SD Negeri Anjasmoro 1 Semarang
1994 - 1997 : SMP Negeri 3 Semarang
1997 - 2000 : SMU Negeri 3 Semarang
2000 - 2004 : Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang