

ANALISIS ORIENTASI BELAJAR : PENGARUHNYA
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN
MELALUI PERILAKU MENJUAL YANG SANTUN
(Studi Empiris di Bank Perkreditan Rakyat Anggota
Perbarindo Jawa Tengah)

Disertasi



Paulus Wardoyo
NIM C5B005015

PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU EKONOMI
2011

Halaman Persetujuan

Disertasi

ANALISIS ORIENTASI BELAJAR : PENGARUHNYA
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN MELALUI PERILAKU
MENJUAL YANG SANTUN
(Studi Empiris di Bank Perkreditan Rakyat Anggota Perbarindo Jawa Tengah)

Paulus Wardoyo
NIM C5B005015

Telah disetujui untuk dilaksanakan Ujian Promosi
Promotor

Prof. Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA

Co Promotor

Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo.

Prof. Dr. H. Miyasto, SU

Halaman Revisi

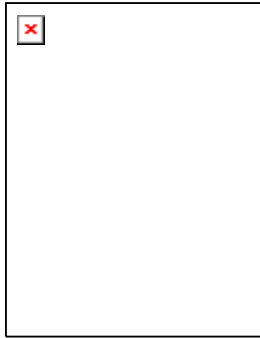
DISERTASI

**ANALISIS ORIENTASI BELAJAR : PENGARUHNYA
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN
MELALUI PERILAKU MENJUAL YANG SANTUN**
(Studi Empiris di Bank Perkreditan Rakyat Anggota Perbarindo Jawa Tengah)

Telah melaksanakan Ujian Pra Promosi
Pada Hari Jumat, 5 Agustus 2011

Tim Penguji Ujian Pra Promosi :

- 1 Prof.Dr.dr. Anies, M.Kes.PKK (Ketua Sidang Penguji)
- 2 Prof. Dr. Augusty T.Ferdinand, MBA (Promotor)
- 3 Prof. Dr. H.Suyudi Mangunwihardjo (Co Promotor)
- 4 Prof. Dr. H. Miyasto, SU (Co Promotor)
- 5 Prof. Dr.Hj.Sulastri, ME, M.Kom (Penguji Eksternal)
- 6 Prof. Dr. H. Sugeng Wahyudi, MM (Penguji)
- 7 Prof. Dr. H. Imam Ghozali, M.Com, Akt (Penguji)
- 8 Dr. H. Syuhada Sofian, MSIE (Penguji)



Pernyataan Keaslian Karya Ilmiah

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, Paulus Wardoyo menyatakan bahwa Disertasi yang berjudul : Analisis Orientasi Belajar Pengaruhnya Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Melalui Perilaku Menjual yang Santun (Studi Empirik di Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Jawa Tengah) adalah hasil karya saya sendiri. Karya ilmiah ini belum pernah digunakan untuk mendapatkan gelar keilmuan di manapun.

Karya ini sepenuhnya milik saya, semua informasi yang berasal dari penulis lain telah diberi penghargaan dengan mengutip sumbernya. Oleh karena itu semua tulisan dalam Disertasi ini menjadi tanggung jawa saya sebagai penulis.

Semarang, 20 Mei 2011

Paulus Wardoyo

Renungan

Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan... (Amsal 1:7)
(Dalam bahasa Jawa : Wedi-asih marang Yehuwah iku wiwitaning kawruhi...)

Karena Tuhanlah yang memberikan hikmat, dari mulutNya datang pengetahuan dan kepandaian (Amsal 2:6)
(Dalam bahasa Jawa : Awitdene Sang Yehuwah kang paring kawicaksanaan, saka ing lesane miyos kawruhi lan kapinteran)

Ia membuat segala sesuatu indah pada waktunya, bahkan Ia memberikan kekekalan dalam hati mereka. Tetapi manusia tidak dapat menyelami pekerjaan yang dilakukan Allah dari awal sampai akhir. (Penghotbah 3 : 11)
(Dalam bahasa Jawa : Samubarang kabeh katitahake endah ing wayah kang wus kapesthekake, malah atine padha kaparingan kalanggengan, nanging manungsa ora bisa nyumurupi pakaryaning Allah wiwit wiwitan nganti wekasan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa saya naikan kepada Tuhan Yesus Kristus, yang karena kasih dan kemurahanNya selalu dilimpahkan kepada penulis baik kemarin, hari ini maupun pada hari-hari mendatang, sehingga penulisan disertasi ini dapat terselesaikan.

Penulisan disertasi ini tentunya tidak akan selesai, tanpa ada peran serta dari berbagai pihak yang telah membantu dengan memberikan dorongan, kritikan serta saran.

Pada kesempatan ini, pekenankanlah kami untuk menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya serta ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Prof.Drs. Sudharto P.Hadi, MES, PhD. selaku Rektor Universitas Diponegoro Semarang, Prof. Dr.dr. Susilo Wibowo, MS, Med. Sp.A mantan Rektor yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk belajar
2. Prof. Dr. dr. Anies, M Kes, PKK selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Diponegoro serta Prof.Drs Y.Warella, MPA, PhD, mantan Direktur Program Pascasarjana dan Prof. Dr. H.Sugeng Wahyudi, MM selaku Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi, Prof Dr. H. Imam Gozali, M.Com, Akt, mantan Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, beserta segenap dosen Progam Studi Doktor Ilmu Ekonomi yang telah memberikan kami kesempatan untuk belajar dan memberikan dinamika keilmuan serta keteladanan selama mengikuti studi di S3.
3. Terima kasih yang tulus kami haturkan kepada Prof. Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA selaku Promotor sekaligus Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh kesabaran, komunikatif , mengasah ketajaman analisis, kecerdikan dan keteladanan serta motivasi
4. Terima kasih yang tulus kami haturkan juga kepada Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ko-promotor, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh kesabaran, komunikatif , mengasah ketajaman analisis, kecerdikan dan keteladanan serta motivasi
5. Terimakasih yang tulus kami haturkan juga kepada Prof. Dr. H. Miyasto, SU, selaku Ko-promotor, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh kesabaran, komunikatif , mengasah ketajaman analisis, kecerdikan dan keteladanan serta motivasi

6. Terima kasih juga kami sampaikan kepada Dr. H. Suhada Sofian, MSIE dan Dr. Indi Djastuti, SE, MS selaku penguji kolokium dan proposal atas masukan-masukan yang demikian berharga bagi penulisan Disertasi ini.
7. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yang telah memberikan Beasiswa Pendidikan Pascasarjana (BPPS) serta program hibah penelitian Doktor, sehingga dapat memperlancar dan memotivasi kami dalam menempuh studi di S3
8. Prof. Dr. Pahlawansjah Harahap, SE, ME selaku Rektor Universitas Semarang dan Prof. Ir Jutata Hadihardaja selaku Ketua Yayasan Alumni Universitas Diponegoro, yang telah memberikan ijin tugas belajar dan fasilitas untuk belajar pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang
9. Dr. Ir. Hj. Kesi Widjajanti SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi-Universitas Semarang dan Wiyati Saddewisasi, SE, MSi mantan Dekan FE-USM, R.Djoko Muljono, SH mantan Pembantu Rektor III-Universitas Semarang beserta rekan-rekan dosen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang, yang telah mendukung dan memotivasi kami selama belajar di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro
10. Rekan-rekan Program Doktor Ilmu Ekonomi Angkatan IV tahun 2005, khususnya konsentrasi Manajemen Universitas Diponegoro : Dr. Ir. Rudolf Tobing, MM, Dr. Frans Sudirjo, MM, Kandidat Doktor Sri Gustina Pane, Doktor Fitri Lukiastuti, Kandidat Doktor Irine serta Dr. J. Sugiarto PH
11. Pimpinan dari Kantor Bank Indonesia Semarang, Tegal, Purwokerto dan Surakarta yang telah memberikan ijin kepada kami untuk melakukan penelitian di Bank Perkreditan Rakyat di Propinsi Jawa Tengah
12. Direksi dan pimpinan PT Bank Perkreditan Rakyat di Propinsi Jawa Tengah beserta jajarannya yang telah banyak membantu kami dan bersedia menjadi responden bagi penyusunan disertasi ini.
13. Drs. Agus Pramono MM dan pemegang saham BPR Saudara Grup, serta rekan Agus Widyatmoko & H.Erryango (mantan Direksi BPR AMA), rekan Limbang Pujilaksana & Johnny Hermawan (mantan Direksi BPR JATENG) dan rekan Amba Priyanto (mantan Direktur Utama BPR Intan Surya) yang telah memberikan kesempatan dan pengalaman kepada kami untuk mempelajari seluk beluk permasalahan dan pengelolaan di Bank Perkreditan

Rakyat, sehingga memberikan inspirasi bagi kami untuk melakukan penelitian di Bank Perkreditan Rakyat di Propinsi Jawa Tengah.

14. Orang tua dan kakak kami tercinta, Bapak Sutaryo (almarhum), Ibu Sukapti (almarhum), Taryatiningsih (almarhum), yang telah mengasuh, membesarkan, mengarahkan dan mendoakan kami dengan penuh kesabaran, keteladanan dan pengorbanan yang tidak ternilai.
15. Mertua kami, Bapak Sudiro (almarhum), Ibu Sri Rahayu (almarhum) serta Ir. Handoyo Heru Nugroho MSc (almarhum) yang telah memberikan motivasi kepada kami untuk melanjutkan studi ke jenjang lebih lanjut.
16. Istriku Susilorini, SPd beserta kedua anak kami Adya Labdo Kumolo, SH, M.Kn dan Anindita Dinar Susanti S.Psi, yang penuh kesabaran, kerelaan dan pengorbanan selalu mendampingi dan memotivasi kami melalui masa-masa sulit selama kami menempuh studi di S3
17. Rekan-rekan tenaga administrasi S3 Ilmu Ekonomi Undip Semarang, Mas Bejo, Mas Pami, Mbak Yanti, Mbak Ita, Mbak Mia, Mas Supri dls yang sangat membantu dalam penyelesaian masalah administrasi S3.
18. Terlalu banyak pribadi-pribadi yang telah berjasa dalam hidup kami, meskipun sangat ingin menyebutkan semua namanya, namun tidaklah mungkin bagi kami menyebutkan namanya satu persatu, untuk semuanya kami sampaikan rasa terima kasih.

Akhirnya kepada semua pihak dan handai taulan yang secara langsung ataupun tidak langsung membantu kami dalam penyusunan disertasi ini, sekali lagi perkenankanlah kami mengucapkan terima kasih. Semoga berkat dan kasih dari Allah Bapa, Putra dan Roh Kudus senantiasa dilimpahkan dalam kehidupan kita semuanya. Amin

Semarang, 30 Mei 2011
Penyusun

Paulus Wardoyo

ABSTRAK

Tujuan utama dari penelitian ini adalah mengembangkan sebuah model konseptual pemasaran mengenai orientasi belajar dan orientasi pelanggan yang masing-masing diikuti oleh alur-alur strategik yang dapat ditelusuri untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Dalam penelitian ini dilakukan pengujian atas dua model empirik. Model pertama menguji pengaruh keterbukaan dalam berpikir, pola kerja cerdas, pengelolaan pengetahuan pelanggan, kemampuan berkomunikasi yang santun, kepercayaan yang diberikan terhadap tenaga penjualan, komitmen melakukan hubungan bisnis, terhadap kinerja tenaga penjualan. Model kedua menguji pengaruh empati, pelatihan penjualan dan pengalaman kerja, kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun terhadap kinerja tenaga penjualan.

Populasi dalam penelitian ini adalah Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah. Penelitian ini, mengambil sampel sebanyak 140 responden yang tersebar dari di seluruh Kabupaten/Kota di Jawa Tengah. Responden adalah tenaga penjualan dari Bank Perkreditan Rakyat. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*. Pengambilan data dilakukan dengan kuesioner yang merupakan kombinasi atas pertanyaan terbuka dan tertutup, yang selanjutnya diikuti dengan wawancara. Data kemudian dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*

Temuan teoritis dalam penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan dibangun melalui proses pengelolaan pengetahuan pelanggan, kemampuan berkomunikasi yang santun, kepercayaan terhadap tenaga penjual, komitmen untuk menjalin hubungan bisnis. Jika tenaga penjualan memiliki kemampuan untuk melakukan adaptabilitas yang tinggi atas perubahan pasar, maka untuk meningkatkan kinerjanya, mereka perlu mengutamakan komitmen hubungan bisnis. Temuan yang lain bahwa untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan diperlukan adanya empati, pelatihan penjualan, pengalaman menjual serta kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun.

Rekomendasi dari penelitian ini, untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang dilakukan melalui pengelolaan pelanggan harus didasarkan pada *market based views* yang diintegrasikan dengan *resources based view*. Sebaliknya jika peningkatan kinerja tenaga penjualan dilakukan melalui empati, pelatihan penjualan dan pengalaman, harus didasarkan pada *resource based view*. Temuan penelitian ini, dapat dijadikan dasar bagi para pimpinan Bank Perkreditan Rakyat, bahwa untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualannya mereka perlu membuat kebijakan pelatihan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan memberikan pembinaan.

Kata kunci : pelanggan, kemampuan berkomunikasi, komitmen hubungan bisnis, kemampuan melakukan presentasi penjualan dan kinerja tenaga penjualan

ABSTRACT

The purpose of this study was to develop a conceptual model of marketing on learning orientation and customer orientation, each followed by strategic grooves that can be traced to improve the performance of salespeople. In this research, empirical tests of the models. The first model examines the effect of openness in thinking, intelligent work patters, management of customer knowledge, communication skills polite, trust given to the sales force, commitment to doing business relationships, the performance of salespeople. The second model tested the influence of empathy, sales training and work experience, ability to make decent sales presentation on the performance of salespeople.

The population in this study is the Rural Bank in Central Java. This study, taking a sample of 140 respondents who spread from across the District in Central Java. Respondents are the sales force of rural banks. The sampling technique used was purposive sampling. Data were collected with a questionnaire which is a combination of open and closed questions, which in turn followed by an interview. The data are the analyzed using Structural Equation Modeling (SEM)

Theoretical findings in this study is to improve the performance of salespeople is built through a process of managing customer knowledge, communication skills manners, confidence in the salesperson, the commitment to establish a business relationship. If the salespersons have the ability to perform high adaptability of the changes in the market, so to improve their performance, they need to prioritize the commitment of business relationships. Other findings that to improve the performance of salespeople needed empathy, sales training, sales experience and ability to make sales presentations polite.

Recommendations from this research, to improve the performance of sales made through the customer management should be based on market based views that are integrated with the resources based view. Conversely if the increased sales performance through empathy, sales training and experience, should be based on resource based view. The findings of this study, can be used as the basis for the management of rural banks, that in order to improve the performance of sales training they need to create policies that better suit their needs and provide guidance.

Keywords: customer, the ability to communicate a polite, commitment to business relationships, the ability to do a decent sales presentations and sales force performance.

INTI SARI

Menurut Robbins (2001), organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Organisasi berkonsentrasi pada sasaran, teknologi, dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel-variabel kontigensi utama yang menentukan struktur yang tepat bagi organisasi. *Market based view* merupakan pendekatan yang digunakan untuk merumuskan strategi yang dihubungkan dengan lingkungan industri. Pendekatan kontigensi mendukung pendapat bahwa pada kondisi lingkungan dan sumber daya yang berbeda, interaksi keduanya akan menghasilkan kinerja yang berbeda. Variabel kontigensi sebagai variabel kontrol menjadi penting pada perusahaan saat akan melakukan evaluasi kinerja. Pada proses implementasi strategi, variabel kontigensi seperti lingkungan, organisasional, teknologi, karakteristik industri dan strategi kompetitif merupakan variabel yang relevan dalam sistem pengendalian manajemen (Fischer, 1998).

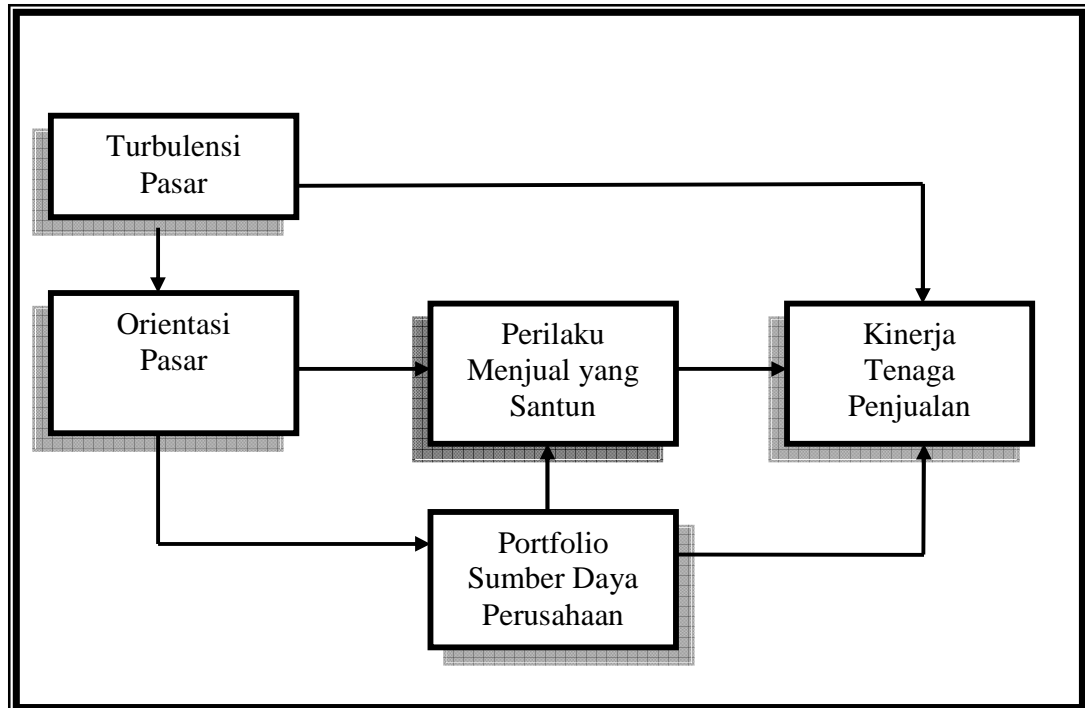
Menurut *resource based view*, kinerja perusahaan bergantung kepada sumber daya dan kapabilitas spesifik yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga secara tidak langsung, *resource based view* menyatakan adanya ketergantungan antara sumber daya, kapabilitas dan kinerja perusahaan. Ini berarti *resource based view*, memberikan pandangan yang bernilai, mahal untuk ditiru dan kapabilitas menjadi kunci sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Hart, 1995). Dalam pemasaran, teori *agency* banyak ditemukan dalam manajemen tenaga penjualan (misal : Basu et al, 1985; Lai & Srinivasan, 1989; Lai, Outland & Staelin, 1990; Oliver dan Weitz, 1991; Eisenhardt, 1985), koordinasi dan pengawasan saluran (Moorthy, 1987; Mathewson & Winter, 1984, 1986; Duta, Bergen dan John, 1991) dan promosi (Nelson, 1974; Rao & Monroe, 1991; Rao & Bergen, 1991). Hubungan manajer penjualan dengan tenaga penjualan sesungguhnya merupakan suatu hubungan *agency*. Hal ini dikarenakan, manajer penjualan memerlukan perjuangan dalam menarik, memotivasi, dan mengawasi tenaga penjualan, yang mana semua ini bisa dianalisis dengan memakai teori *agency* (Bergen, Dutta & Walker, 1992).

Masalah yang muncul adalah (1) teori *gap* ditemukan adanya sudut pandang yang berbeda tentang peran manajemen dalam membangun strategi keunggulan bersaing yang berkesinambungan, (2) *research gap* : ditemukan adanya kontroversi atas pengaruh orientasi pelajar terhadap kinerja, serta ditemukan adanya inkonsistensi atas efek dari penjualan yang adaptif terhadap kinerja. (3) Dari fenomena bisnis, selama 5 tahun terakhir, tingkat *Non Performing Loan* (NPL) Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah telah mengalami penurunan, tetapi hal itu masih di atas ketentuan Bank Indonesia. Adapun masalah penelitian yang dirumuskan adalah “ Bagaimana membangun suatu model orientasi belajar dan model yang menjadikan tenaga penjualan lebih adaptif dengan lingkungannya, sehingga diharapkan dapat meningkatkan superioritas kinerja tenaga penjualan di Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah” Orisinalitas dari penelitian ini meliputi dua hal, yang pertama adalah model pengembangan teoritik dan yang kedua berupa

pengembangan dan pengujian empirik. Hal inilah yang membedakan studi ini dengan studi-studi yang lainnya disamping penggunaan variabel, dimana orientasi belajar di-*proxy* dengan dimensi keterbukaan dalam berpikir (*open mindedness*), sedangkan orientasi pasar melalui dimensi orientasi pelanggan di *proxy* dengan pengelolaan pengetahuan pelanggan.

Tujuan utama dari studi ini adalah mengembangkan sebuah model konseptual penjualan mengenai orientasi belajar dan orientasi pelanggan serta alur-alur strategik yang dapat ditelusuri guna meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Telaah pustaka yang dilakukan dalam studi ini dilakukan terhadap berbagai teori dan hasil-hasil penelitian empirik yang ada, guna memberikan dukungan model konseptual yang dikembangkan serta menjadi dasar untuk pengembangan hipotesis bagi penelitian empirik yang diajukan dalam studi ini. Dalam pengembangan teoritik, penelitian ini dilakukan dengan upaya untuk menggambarkan profil penerapan orientasi belajar beserta implikasinya, yang dikembangkan melalui studi *literature* dengan menggunakan pijakan pada teori *market based*, teori *resource based*, teori *agency* dan teori pembelajaran organisasional, yang digabungkan ke dalam model proses strategi penjualan dan distribusi. **Penelitian ini menghasilkan sebuah konsep baru, berupa konsep perilaku menjual yang santun. Perilaku menjual yang santun merupakan perilaku para pihak yang terlibat dalam proses penjualan yang didasarkan pada atribut-atribut perilaku yang menyatu dalam sebuah tampilan seperti : memiliki sikap empati terhadap pelanggan, menggunakan komunikasi dua arah, bekerja secara sungguh-sungguh, ikhlas dan terencana (bahasa Jawa : *sepi ing pamrih lan rame ing gawe*), terhadap pelanggan/calon pelanggan senantiasa bersikap duduk sama rendah berdiri sama tinggi dan tidak berlaku sombong/tinggi hati (bahasa Jawa : *aja dumeh, adigang, adigung dan adiguna*), dalam bernegosiasi selalu menjaga keharmonisan hubungan dengan mengedepankan musyawarah (bahasa Jawa : *berbudi bawa leksono*).** Pokok-pokok pikiran yang dihasilkan dalam proposisi serta saling keterkaitannya akan menghasilkan sebuah model teoretis dasar atau *Proposed Grand Theoretical Model* seperti yang disajikan dalam gambar berikut :

Gambar 1
Model Teoretikal Dasar (*Proposed Grand Theoretical Model*)



Sumber : Dikembangkan untuk Disertasi ini.

Model konseptual yang disajikan pada gambar 1 di atas dapat dijelaskan bahwa orientasi pasar akan mempengaruhi portfolio sumber daya perusahaan dan kinerja tenaga penjualan. Disamping itu orientasi pasar dan portofolio sumber daya akan mempengaruhi perilaku menjual yang santun, sehingga pada akhirnya perilaku menjual yang santun akan mendorong keberhasilan kinerja tenaga penjualan. Turbulensi pasar akan mempengaruhi keberhasilan kinerja tenaga penjualan baik sebagai variabel *moderating* ataupun langsung.

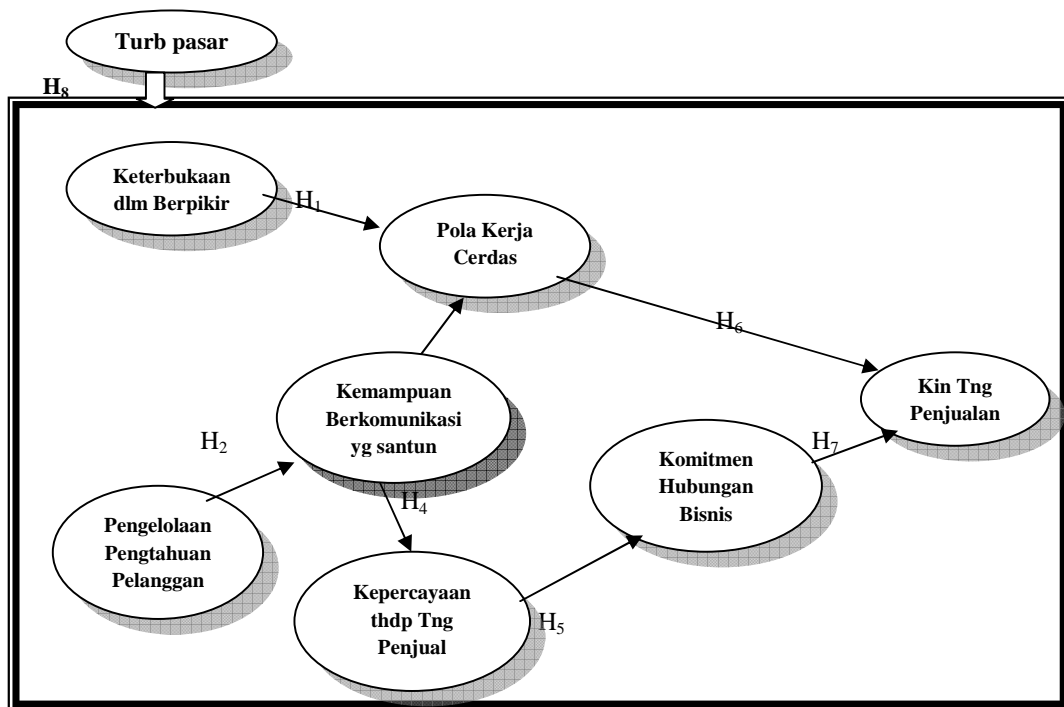
Zikmund (2003) membedakan teori dan proposisi dari abstraksi konsep, sedangkan hipotesis merupakan konsep yang memiliki abstraksi yang rendah atau yang lebih konkrit. Studi ini merupakan penggabungan dari teori *market based view*, teori *resource based view*, teori *agency* dan teori pembelajaran organisasional, yang memakai derajat abstraksi tertentu, agar dapat diuji secara nyata. Oleh karena itu diperlukan adanya pengembangan dan analisis berbagai konsep yang relevan guna memecahkan masalah penelitian, melahirkan proposisi dan hipotesis penelitian, sehingga akan dapat memberikan kontribusi yang baru pada pengembangan ilmu.

Model yang digambarkan di atas, barulah menggambarkan model teoritis yang dikembangkan berdasarkan telaah pustaka, dimana hubungan antar konsep

dinyatakan dalam bentuk proposisi, sehingga masih diperlukan adanya pembuktian secara empirik, dimana hubungan antar variabel disajikan dalam bentuk hipotesis.

Dalam studi ini, yang dipilih sebagai responden adalah para tenaga penjualan (*account officer*) di Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah, yang diteliti dengan cara mengisi kuesioner yang didapat melalui wawancara. Sampel yang digunakan sebanyak 140 responden, dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik analisis menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dan dipakai untuk menguji duabelas hipotesis baru yang diekstensi. Studi ini diharapkan dapat menghasilkan model baru yang bersifat ekstensi terhadap model yang sudah ada, disamping menghasilkan satu kesatuan pemikiran yang baru. Berdasar model yang telah disajikan di atas beserta telaah pustaka yang dilakukan untuk menghasilkan hipotesis-hipotesis, dua buah model empirik dari studi ini nampak dalam gambar sebagai berikut :

**Gambar 2 –Model penelitian empirik pertama
Upaya Peningkatan Keterbukaan Dalam Berpikir**



Sumber : Sikula et al (1997); Farrel & Mavondo (2004); Ferdinand (2004); Lie & Calantone (1998), Slater & Narver (1990); Boorum et al (1998); Sharma & Patterson (1999); Lavin (2002); Foster & Cadogan (2000); Sing & Sideshmukh (2000); Liu & Leach (2001); Boles et al (2000); Del Vecchio et al (2004); Baker (1999) dan Webster (2000)

Adapun simpul-simpul pemikiran strategik yang dapat ditarik dari model empirik yang pertama adalah sebagai berikut

1. Derajat keterbukaan dalam berpikir berpengaruh secara positif terhadap derajat pola kerja cerdas. Semakin tinggi tingkat keterbukaan dalam cara berpikir, maka akan semakin tinggi tingkat pola kerja cerdas yang dimilikinya
2. Derajat kemampuan dalam mengelola pengetahuan pelanggan berpengaruh positif terhadap derajat kemampuan berkomunikasi yang santun, Semakin tinggi kemampuan dalam mengelola pengetahuan pelanggan, maka semakin dituntut adanya kemampuan berkomunikasi yang santun
3. Derajat kemampuan berkomunikasi yang santun berpengaruh positif terhadap derajat pola kerja cerdas. Semakin tinggi derajat kemampuan berkomunikasi yang santun, maka derajat pola kerja cerdas akan semakin tinggi
4. Derajat kemampuan berkomunikasi yang santun berpengaruh positif terhadap derajat kepercayaan yang diberikan kepada tenaga penjualan. Semakin tinggi derajat kemampuan berkomunikasi yang santun, maka tingkat kepercayaan yang diberikan kepada tenaga penjualan akan semakin tinggi
5. Derajat kepercayaan yang diberikan kepada tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap derajat komitmen dalam menjalin hubungan bisnis. Semakin tinggi derajat kepercayaan yang diberikan kepada tenaga penjualan, maka derajat komitmen dalam menjalin hubungan bisnis akan semakin tinggi
6. Derajat pola kerja cerdas berpengaruh positif terhadap derajat kinerja tenaga penjualan. Semakin tinggi tingkat pola kerja cerdas, maka kinerja tenaga penjualannya akan semakin tinggi
7. Derajat komitmen dalam melakukan hubungan bisnis berpengaruh positif terhadap derajat kinerja tenaga penjualan. Semakin tinggi komitmen untuk melakukan hubungan bisnis, maka kinerja tenaga penjualan akan semakin tinggi
8. Derajat turbulensi pasar berpengaruh positif terhadap derajat hubungan antar kualitas variabel (keterbukaan dalam berpikir, pengelolaan pengetahuan pelanggan, pola kerja cerdas, kemampuan berkomunikasi yang santun, kepercayaan terhadap tenaga penjualan dan komitmen hubungan bisnis) dengan kinerja tenaga penjualan

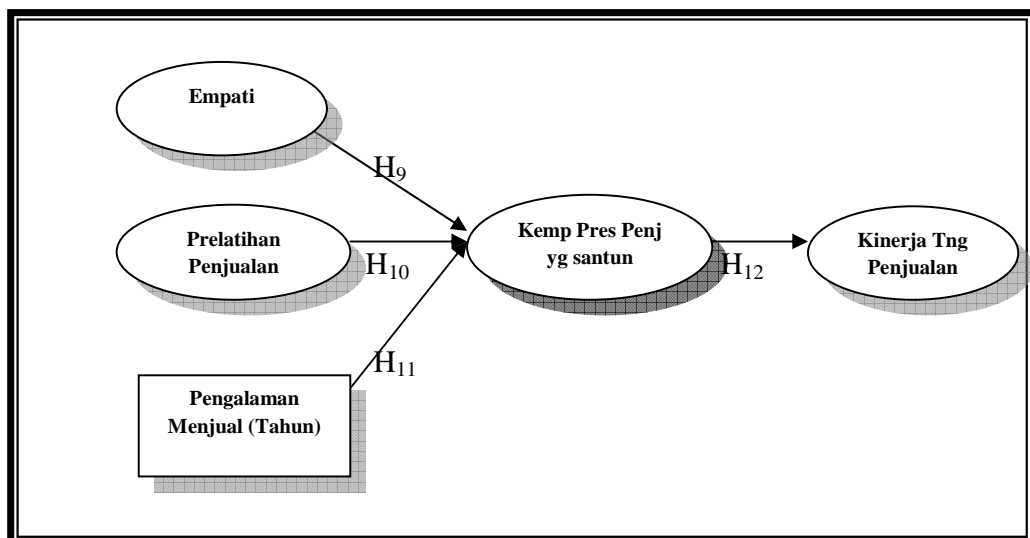
Adapun simpul-simpul pemikiran strategik yang dapat ditarik dari model empirik yang kedua adalah sebagai berikut :

1. Derajat empati berpengaruh positif terhadap derajat kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun. Semakin tinggi empati yang dimiliki oleh tenaga penjualan, maka kemampuan presentasi penjualan yang santun akan semakin tinggi
2. Derajat pelatihan penjualan yang bervariasi berpengaruh positif terhadap derajat kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun. Semakin bervariasi pelatihan penjualan yang diikuti oleh tenaga penjualan, maka kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun akan semakin tinggi

3. Derajat pengalaman menjual yang dimiliki oleh tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap derajat kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun. Semakin berpengalaman tenaga penjualan dalam melakukan penjualan, maka kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun akan semakin tinggi.
4. Derajat kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun berpengaruh positif terhadap derajat kinerja tenaga penjualan. Semakin tinggi derajat kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan presentasi penjualan yang santun, maka kinerja tenaga penjualan tersebut akan semakin tinggi.

Model empirik yang kedua dalam studi ini akan disajikan dalam gambar sebagai berikut

**Gambar 3- Model penelitian empirik kedua
Upaya Peningkatan Kemampuan Presentasi Penjualan yg Santun**



Sumber : Comer & Drolingger (1999); Giacobbe et al (2006); Lavin (2002); Spiro & Weitz (1990), Clapton et al (2001); Gill et al (2006); Galvin et al (2001); Leach & Liu (2003); Wilson et al (2002); Atia et al (2005); Szymanski (2001); Spark & Areni (2002) Keillor et al (2000); Shoemaker & Johlke (2002);

Bangunan model yang dikembangkan berdasar teori-teori yang relevan dalam bidang pemasaran tersebut selanjutnya akan diuji dalam praktek manajemen yang dilakukan oleh perusahaan. Pengujian atas model yang dikembangkan tersebut akan dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*

Untuk mengukur persepsi secara umum dari responden atas variabel yang diteliti, digunakan angka indeks. Dari empirik satu dapat diketahui bahwa hasil perhitungan indeks rata-rata dan interpretasi dari keterbukaan dalam berpikir = 85,3 (tinggi), pola pikir cerdas =

85,3 (tinggi), pengelolaan pengetahuan pelanggan= 85,6 (tinggi), kemampuan berkomunikasi yang santun = 77,2 (tinggi), kepercayaan terhadap tenaga penjualan = 94,9 (tinggi), komitmen hubungan bisnis = 98,9 (tinggi), kinerja tenaga penjualan = 78,4 (tinggi). Variabel yang digunakan untuk mengukur efek langsung menunjukkan bahwa efek langsung dari komitmen hubungan bisnis terhadap kinerja tenaga penjualan (0,944) paling tinggi, sedangkan efek langsung dari pola kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan (0,173) paling rendah. Variabel yang digunakan untuk mengukur efek tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan bahwa efek tidak langsung dari kepercayaan terhadap tenaga penjualan (0,737) adalah paling tinggi, sedangkan efek tidak langsung dari keterbukaan dalam berpikir terhadap kinerja tenaga penjualan (0,149) adalah yang paling rendah. Selanjutnya variabel yang digunakan untuk mengukur efek total menunjukkan bahwa efek total dari komitmen hubungan bisnis terhadap kinerja penjualan (0,944) paling tinggi, sedangkan efek total keterbukaan dalam berpikir terhadap kinerja tenaga penjualan (0,149) adalah paling rendah.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dari delapan hipotesis yang diajukan dalam model empirik yang pertama Adapun kedelapan hipotesis tersebut adalah pengaruh keterbukaan dalam berpikir terhadap pola kerja cerdas, pengaruh pengelolaan pengetahuan pelanggan terhadap kemampuan berkomunikasi yang santun, pengaruh kemampuan berkomunikasi yang santun terhadap pola kerja cerdas, pengaruh kemampuan berkomunikasi yang santun terhadap tingkat kepercayaan yang diberikan kepada tenaga penjualan, pengaruh tingkat kepercayaan yang diberikan kepada tenaga penjualan terhadap komitmen dalam menjalin hubungan bisnis, pengaruh pola kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan dan pengaruh komitmen dalam menjalin hubungan bisnis terhadap kinerja tenaga penjualan, serta pengaruh turbulensi pasar terhadap hubungan antar kualitas variabel dengan kinerja tenaga penjualan

Dari kedelapan hipotesis yang ada, setelah dilakukan pengujian, enam hipotesis diterima yaitu pengaruh keterbukaan dalam cara berpikir terhadap pola kerja cerdas, pengaruh pengelolaan pengetahuan pelanggan terhadap kemampuan berkomunikasi yang santun, pengaruh kemampuan berkomunikasi yang santun terhadap tingkat kepercayaan yang diberikan kepada tenaga penjual, pengaruh kepercayaan yang diberikan kepada tenaga penjual terhadap komitmen untuk menjalin hubungan bisnis dan pengaruh komitmen untuk menjalin hubungan bisnis terhadap kinerja tenaga penjualan, serta pengaruh turbulensi pasar terhadap hubungan antar kualitas variabel dengan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan dua hipotesis yang lainnya yaitu pengaruh kemampuan berkomunikasi yang santun terhadap pola kerja cerdas dan pengaruh pola kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan ditolak.

Dari model empirik dua, dapat diketahui bahwa hasil perhitungan indeks rata-rata dan interpretasi dari empati = 70,0 (tinggi), pelatihan penjualan = 70,6 (tinggi), kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun = 71,0 (tinggi), kinerja tenaga penjualan = 82,0 (tinggi). Variabel yang digunakan untuk mengukur efek langsung menunjukkan bahwa efek langsung dari kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun terhadap kinerja tenaga penjualan (0,253) paling tinggi, sedangkan variabel yang digunakan untuk mengukur efek tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan bahwa efek tidak langsung dari pelatihan penjualan (0,148) paling tinggi, sedangkan efek tidak langsung dari lama pengalaman menjual (0,049) paling rendah. Selanjutnya variabel yang digunakan untuk mengukur efek total menunjukkan bahwa efek total kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun (0,253) adalah yang paling tinggi, sedangkan efek total dari lama

pengalaman menjual (0,049) menunjukkan yang paling rendah. Hasil pengujian hipotesis dari empirik kedua menunjukkan bahwa dari keempat hipotesis yang diajukan yaitu pengaruh empati terhadap kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun, pengaruh pelatihan penjualan yang variatif terhadap kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun, pengaruh pengalaman dalam bidang penjualan terhadap kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun dan pengaruh kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun terhadap kinerja tenaga penjualan, secara keseluruhan diterima.

Dari hasil penelitian yang dilakukan telah menjawab masalah penelitian tersebut secara signifikan telah menghasilkan empat skenario untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan di Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Tengah yaitu : (1) peningkatan kinerja tenaga penjualan dapat dibangun melalui proses pengelolaan pengetahuan pelanggan, kemampuan berkomunikasi yang santun, kepercayaan terhadap tenaga penjualan, komitmen untuk menjalin hubungan bisnis, (2) peningkatan kinerja tenaga penjualan BPR di Jawa Tengah, juga dapat dilakukan melalui proses empati dan kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun, (3) peningkatan kinerja tenaga penjualan BPR di Jawa Tengah juga bisa dilakukan melalui proses pelatihan penjualan dan kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun, (4) peningkatan kinerja tenaga penjualan BPR di Jawa Tengah dapat dilakukan melalui proses mempekerjakan orang-orang yang sudah berpengalaman di bidang penjualan yang diambil dari Bank, perusahaan *multifinance* atau yang lainnya.

Hasil temuan dari penelitian ini semakin memperkuat bukti bahwa untuk memiliki kinerja yang tinggi, tenaga penjualan harus memiliki komitmen untuk memelihara hubungan bisnis dan kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun. Untuk memiliki komitmen memelihara hubungan bisnis, tenaga penjualan harus bisa dipercaya, mampu berkomunikasi serta bisa mengelola pengetahuan pelanggan. Selain itu, agar kinerja tenaga penjualan dapat ditingkatkan, maka tenaga penjualan perlu memiliki kemampuan untuk melakukan presentasi penjualan yang santun dan didukung dengan empati, pelatihan penjualan serta berpengalaman. Selanjutnya hasil penelitian ini mendukung temuan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Dwyer (1987), Ganesan (1994), Wilson (1995), Tanner & Castleberry (1990), Boorum et al (1998), Kohli et al (1998), Leigh & Marshall (2001) serta Baker (1999) yang pada prinsipnya mereka mempunyai kesimpulan yang sama bahwa determinan hubungan jangka panjang sangat ditentukan oleh adanya hubungan yang saling menguntungkan antara pembeli dan penjual.

Kemampuan melakukan presentasi penjualan yang santun secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil studi ini selaras dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Ramsey & Sohi (1997), Comer & Drollingger (1999), Castleberry, Shepherd dan Ridnour (1999), Hutcheson (2003) dan Weitz, Castleberry & Tanner (2004), Shoemaker dan Johlke (2002) serta Johlke (2006) yang pada intinya menyimpulkan bahwa saat melakukan interaksi dengan pelanggan, maka kemampuan mendengar dan bertanya dari tenaga penjual, sesungguhnya merupakan kunci keberhasilan dari presentasi penjualan yang akan menyebabkan pelanggan untuk segera membuat keputusan pembelian.

Adapun yang menjadi keterbatasan dalam studi ini adalah keterbatasan model yang belum memasukkan kompetensi dari Direktur atau Manajer BPR dan keterbatasan pengujian hasil statistik. Kemudian dari 12 (dua belas) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, ada 2 (dua) hipotesis yang ditolak. Nilai *R square* dari variabel kemampuan berkomunikasi yang santun 43,2%, variabel kepercayaan terhadap tenaga penjual sebesar 20,6%, saat ada adaptabilitas rendah variabel kepercayaan terhadap tenaga penjualan hanya sebesar 3,8% dan variabel komitmen hubungan bisnis hanya 27,8% sebaliknya saat adaptabilitas tinggi, nilai *R square* variabel kepercayaan terhadap tenaga penjualan mencapai 39,2%. Dari empirik kedua nilai *R square* variabel kinerja tenaga penjualan dalam empirik dua sebesar 6,4%

Pengembangan model teoritis sebagaimana disajikan dalam bangunan dasar model konseptual kinerja tenaga penjualan dan pengujian model empirik yang dilakukan ini, masih meninggalkan beberapa agenda penelitian lebih lanjut yaitu (1) Dengan memperhatikan *square multiple correlation* yang nilainya masih di bawah 0,50 atau 50 % disarankan agar pada penelitian yang akan datang dapat menambah determinan lain yang dapat lebih menjelaskan tiap-tiap konstruk agar mendapatkan *square multiple correlation* yang lebih besar. Di samping perlunya dilakukan penelitian ulang atas peran dari variabel turbulensi pasar sebagai variabel *moderating* (2) Perlunya menambahkan variabel lain, seperti perilaku manajer penjualan, orientasi kerja keras, serta turbulensi teknologi, serta variabel gender. (3) Dalam penelitian mendatang sebaiknya dilakukan analisis sub grup dimana responden dikelompokkan menjadi BPR milik Swasta, BPR milik Pemda, BPR Konvensional dan BPR Syariah, (4) Sebaiknya penelitian mendatang perlu melanjutkan penelitian ini, dimana obyek penelitian tidak hanya pada Bank Perkreditan Rakyat saja, tetapi diperluas dengan memasukkan Bank Umum, industri lembaga pembiayaan atau *multi finance*, industri asuransi serta industri sekuritas. Disamping memperluas cakupan wilayah penelitian di luar Propinsi Jawa Tengah.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	I
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Revisi.....	iii
Pernyataan Keaslian Karya Ilmiah.....	iv
Renungan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Abstrak.....	ix
Abstract.....	x
Intisari.....	xi
Daftar Isi.....	xx
Daftar Gambar.....	xxv
Daftar Tabel.....	xxvi
Daftar Lampiran.....	xxviii
Bab I. Pendahuluan.....	1
1.1 Pengantar.....	1
1.2 Latar Belakang Masalah.....	2
1.3 Teori <i>Gap.Market Based</i> dan <i>Resource Based</i>	7
1.4 Research Gap.....	10
1.5 Fenomena Bisnis Bank Perkreditan Rakyat.....	14
1.6 Masalah Penelitian.....	16
1.7 Pertanyaan Penelitian.....	18
1.8 Orisinalitas.....	18
1.9 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	21
1.10 Justifikasi Penelitian.....	23
1.11 Lingkup Disertasi.....	24
Bab II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Teoretikal Dasar.....	26
2.1 Pengantar.....	26
2.2 <i>Market Based View</i>	27
2.3 <i>Resource Based View</i>	31
2.4 <i>Agency Theory</i>	36
2.5 <i>Organizational Learning Theory</i>	47
2.6 Orientasi Pasar dan Peranan Tatap Muka dalam Pemasaran.....	54
2.6.1 Orientasi Pasar.....	54
2.6.2 Peranan Tatap Muka dalam Pemasaran.....	61
2.7 Konsep Manajemen Penjualan yang Santun.....	64
2.8 Pengembangan Model Teoretikal Dasar.....	71
2.9 Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian Empirik yang Pertama..	72
2.9.1Pengaruh Keterbukaan dalam Berfikir terhadap Pola Kerja Cerdas.	72
2.9.2Pengaruh Pengelolaan Pengetahuan Pelanggan terhadap	

Kemampuan Berkomunikasi yang santun.....	76
2.9.3Pengaruh Kemampuan Berkomunikasi yang santun terhadap Pola Kerja Cerdas	80
2.9.4Pengaruh Kemampuan Berkomunikasi yang santun terhadap KepercayaanTenaga Penjualan.....	83
2.9.5Pengaruh Kepercayaan Tenaga Penjualan terhadap Komitmen untuk menjalin Hubungan Bisnis.....	84
2.9.6Pengaruh Pola Kerja Cerdas terhadap Kinerja Tenaga Penjualan....	88
2.9.7Pengaruh Komitmen Hubungan Bisnis terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.....	93
2.9.8 Kinerja Tenaga Penjualan.....	96
2.9.9 Pengaruh Moderasi Turbulensi Pasar.....	100
2.10 Model Penelitian Model Empirik yang Pertama.....	105
2.11 Pengembangan Model Penelitian Empirik yang Kedua.....	107
2.11.1Pengaruh Empati terhadap Kemampuan melakukan Presentasi Penjualan yang santun.....	107
2.11.2Pengaruh Pelatihan Penjualan terhadap Kemampuan melakukan Presentasi Penjualan yang santun.....	113
2.11.3Pengaruh Pengalaman Menjual terhadap Kemampuan melakukan Presentasi Penjualan yang santun.....	118
2.11.4Pengaruh Kemampuan Presentasi Penjualan yang santun terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.....	122
2.11.5Kinerja Tenaga Penjualan.....	131
2.12 Model Penelitian Empirik yang ke dua.....	131
Bab III. Metodologi Penelitian.....	133
3.1 Pengantar.....	133
3.2 Jenis Penelitian.....	134
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	134
3.4 Populasi.....	135
3.5 Sampel.....	135
3.6 Teknik Pengambilan Sampel.....	136
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	137
3.8 Dimensional Variabel.....	139
3.9 Metode Analisis Data.....	142
3.9.1 Analisis Deskriptif.....	142
3.9.2 Pengujian Hipotesis.....	142
3.9.3 Asumsi SEM.....	152
3.9.4 Uji Validitas dan Uji Reliablilitas.....	153
Bab IV Analisis Data.....	155
4.1 Pengantar.....	155
4.2 Statsistik Deskriptif –Demografi Responden.....	156
4.3 Distribusi Jawaban Responden atas Pertanyaan Terbuka.....	157

4.3.1 Deskripsi Empirik 1.....	159
4.3.1.1 Keterbukaan Dalam Berpikir.....	159
4.3.1.2 Turbulensi Pasar.....	162
4.3.1.3 Pola Pikir Cerdas.....	163
4.3.1.4 Pengelolaan Pengetahuan Pelanggan.....	166
4.3.1.5 Kemampuan Berkomunikasi yang santun.....	168
4.3.1.6 Kepercayaan Terhadap Tenaga Penjualan.....	172
4.3.1.7 Komitmen Hubungan Bisnis.....	174
4.3.1.8 Kinerja Tenaga Penjualan.....	177
4.3.2 Deskripsi Empirik 2.....	179
4.3.2.1 Empati.....	179
4.3.2.2 Pelatihan Penjualan.....	181
4.3.2.3 Kemampuan Melakukan Presentasi Penjualan yang santun.....	183
4.3.2.4 Kinerja Tenaga Penjualan.....	185
4.4 Proses dan Hasil Analisis Data.....	187
4.4.1 <i>Composite Reliability, Loading Factor</i> dan <i>Error Variance</i> Indikator Empirik 1.....	187
4.4.1.1 Keterbukaan Dalam Berpikir.....	187
4.4.1.2 Turbulensi Pasar.....	189
4.4.1.3 Pola Kerja Cerdas.....	191
4.4.1.4 Pengelolaan Pengetahuan Pelanggan.....	193
4.4.1.5 Kemampuan Berkomunikasi yang santun.....	195
4.4.1.6 Kepercayaan terhadap Tenaga Penjualan.....	197
4.4.1.7 Komitmen Hubungan Bisnis.....	199
4.4.1.8 Kinerja Tenaga Penjualan.....	201
4.4.2 Analisis <i>Full Model Structural Equation Modelling</i> –Empirik 1.....	203
4.4.2.1 Pengujian Asumsi SEM.....	204
4.4.2.1.1 Evaluasi Normalitas Data.....	204
4.4.2.1.2 Evaluasi <i>Outlier</i>	206
4.4.2.1.3 Evaluasi <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	209
4.4.2.1.4 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik Model Empiris Pertama.....	209
4.4.3 Uji Moderasi Turbulensi Pasar terhadap Pengaruh Struktur Model Penelitian.....	212
4.4.4 <i>Composite Reliability, Loading Factor</i> dan <i>Error Variance</i> Indi- kator Empirik 2.....	217
4.4.4.1 Empati.....	217
4.4.4.2 Pelatihan Penjualan.....	218
4.4.4.3 Pengalaman Menjual (Tahun).....	220
4.4.4.4 Kemampuan Melakukan Presentasi Penjualan yang santun.....	220
4.4.4.5 Kinerja Tenaga Penjualan.....	221
4.4.5 Analisis <i>Full Model Structural Equation Modelling</i> –Empirik 2.....	223
4.4.5.1 Pengujian Asumsi SEM.....	224

4.4.5.1.1 Evaluasi Normalitas Data.....	224
4.4.5.1.2 Evaluasi <i>Outlier</i>	225
4.4.5.1.3 Evaluasi <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	227
4.4.5.1.4 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik Model Empiris Kedua.....	228
4.5 Pengujian Hipotesis.....	231
4.5.1 Pengujian Hipotesis dari Empirik 1.....	231
4.5.1.1 Pengujian Hipotesisi 1.....	232
4.5.1.2 Pengujian Hipotesis 2.....	233
4.5.1.3 Pengujian Hipotesis 3.....	235
4.5.1.4 Pengujian Hipotesis 4.....	236
4.5.1.5 Pengujian Hipotesis 5.....	237
4.5.1.6 Pengujian Hipotesis 6.....	238
4.5.1.7 Pengujian Hipotesis 7.....	239
4.5.1.8 Pengujian Hipotesis 8.....	240
4.5.1.8.1 Pengaruh Moderator terhadap Pola Kerja Cerdas.....	242
4.5.1.8.2 Pengaruh Moderator terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.....	243
4.5.2 Analisis Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Empirik 1	246
4.5.3 Pengujian Hipotesis Empirik 2.....	252
4.5.3.1 Pengujian Hipotesis 9.....	253
4.5.3.2 Pengujian Hipotesis 10.....	254
4.5.3.3 Pengujian Hipotesis 11.....	255
4.5.3.4 Pengujian Hipotesis 12.....	257
4.5.4 Analisis Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Empirik 2.....	259
Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan.....	264
5.1 Pengantar.....	264
5.2 Ringkasan Penelitian.....	265
5.3 Kesimpulan atas Hipotesis.....	267
5.3.1 Model Empirik 1.....	267
5.3.1.1 Pengaruh Keterbukaan Dalam Cara Berpikir Terhadap Pola Kerja Cerdas.....	267
5.3.1.2 Pengaruh Kemampuan dalam Mengelola Pengetahuan Pelanggan terhadap Kemampuan Berkomunikasi yang santun.....	269
5.3.1.3 Pengaruh Kemampuan Berkomunikasi yang santun Terhadap Pola Kerja Cerdas.....	271
5.3.1.4 Pengaruh Kemampuan Berkomunikasi yang santun terhadap Kepercayaan Tenaga Penjualan.....	273
5.3.1.5 Pengaruh Pola Kerja Cerdas terhadap Kinerja Tenaga Penjualan...	275
5.3.1.6 Pengaruh Kepercayaan atas Tenaga Penjualan terhadap Komitmen Hubungan Bisnis.....	278
5.3.1.7 Pengaruh Komitmen Hubungan Bisnis terhadap Kinerja Tenaga	

Penjualan.....	280
5.3.1.8Pengaruh Moderasi Turbulensi Pasar.....	281
5.3.2 Model Empirik 2.....	282
5.3.2.1Pengaruh Empati terhadap Kemampuan Melakukan Presentasi Penjualan yang santun.....	282
5.3.2.2Pengaruh Pelatihan Tenaga Penjualan terhadap Kemampuan Melakukan Presentasi Penjualan yang santun.....	284
5.3.2.3Pengaruh Pengalaman Menjual terhadap Kemampuan Melakukan Presentasi Penjualan yang santun.....	285
5.3.2.4Pengaruh Kemampuan Melakukan Presentasi Penjualan yang santun terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.....	286
5.4 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	288
5.5. Implikasi Teoritis.....	294
5.6. Implikasi Manajerial.....	316
5.7. Implikasi Kebijakan Publik.....	323
5.8. Keterbatasan Penelitian.....	324
5.9. Agenda Penelitian Mendatang.....	326
Daftar Pustaka.....	327
Lampiran.....	351

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Sistematika Bab 1. Pendahuluan.....	1
Gambar 1.2.Lingkup Disertasi.....	25
Gambar 2.1 Peta Alur Telaah Pustaka.....	26
Gambar 2.2 Proposisi Perilaku Menjual yang Santun.....	70
Gambar 2.3 Model Teoretikal Dasar.....	71
Gambar 2.4 Model Penelitian Empirik yang Pertama.....	105
Gambar 2.8 Model Empirik yang Kedua.....	131
Gambar 3.1 Sistematika Bab III Metode Penelitian.....	133
Gambar 3.2 Path Diagram Analisis Keterbukaan Dalam Berpikir.....	148
Gambar 3.3 Path Diagram Analisis Kemampuan Dalam Melakukan Presentasi Penjualan.....	149
Gambar 4.1 Sistematika Bab IV Analisa Data.....	155
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Keterbukaan Dalam Berpikir	188
Gambar 4.3 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Turbulensi Pasar.....	190
Gambar 4.4 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Pola Kerja Cerdas.....	192
Gambar 4.5 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Pengelolaan Pengetahuan Plg	194
Gambar 4.6 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kemampuan Berkomunikasi..	196
Gambar 4.7 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kepercayaan thd Tenaga Pjl..	198
Gambar 4.8 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Komitmen Hubungan Bisnis..	200
Gambar 4.9 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kinerja Tenaga Penjualan.....	202
Gambar 4.10 Grafik Full Model Empirik 1.....	204
Gambar 4.11 Grafik Efek Moderasi Turbulensi Pasar Adaptabilitas Rendah.....	213
Gambar 4.12 Grafik Efek Moderasi Turbulensi Pasar Adapatabilitas Tinggi.....	214
Gambar 4.13 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Empati.....	217
Gambar 4.14 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Pelatihan Penjualan.....	219
Gambar 4.15 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kemap Mlk Prest Penjualan	220
Gambar 4.16 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Variabel Kinerja Tenaga Penjualan...	222
Gambar 4.17 Grafik Full Model Empirik 2.....	224
Gambar 4.18 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pola Kerja Cerdas.....	242
Gambar 4.19 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan.....	244
Gambar 5.1. Road Map Bab V.....	264
Gambar 5.2. Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan-Proses Pertama.....	289
Gambar 5.3. Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan-Proses Kedua.....	290
Gambar 5.4. Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan-Proses Ketiga.....	292
Gambar 5.5. Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan-Proses Keempat.....	294

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Research Gap</i>	13
Tabel 1.2 Perkembangan BPR di Propinsi Jawa Tengah.....	15
Tabel 2.1 Rangkuman hasil penelitian keterbukaan dalam berpikir.....	75
Tabel 2.2 Rangkuman hasil penelitian Pengelolaan Pengetahuan Pelanggan.....	79
Tabel 2.3 Rangkuman hasil penelitian Kemampuan Berkomunikasi yg santun....	82
Tabel 2.4 Rangkuman hasil penelitian Kepercayaan Terhadap Tenaga Penjualan..	87
Tabel 2.5 Rangkuman hasil penelitian Pola Kerja Cerdas.....	92
Tabel 2.6 Rangkuman hasil penelitian Komitmen Hubungan Bisnis.....	95
Tabel 2.7 Rangkuman hasil penelitian Turbulensi Pasar.....	104
Tabel 2.8 Rangkuman hasil penelitian Empati.....	112
Tabel 2.9 Rangkuman hasil penelitian Pelatihan Penjualan.....	117
Tabel 2.10 Rangkuman hasil penelitian Pengalaman Menjual.....	121
Tabel 2.11 Rangkuman hasil penelitian Kemampuan Melakukan Presentasi Penjl...	130
Tabel 3.1 Distribusi Sampel.....	137
Tabel 3.2 Dimensional Variabel.....	139
Tabel 3.3 <i>Goodness of Fit Index</i>	151
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Demografi Responden.....	156
Tabel 4.2 Indeks Keterbukaan Dalam Berpikir.....	159
Tabel 4.3 Deskripsi Indeks Keterbukaan Dalam Berpikir.....	160
Tabel 4.4 Indeks Turbulensi Pasar.....	162
Tabel 4.5 Deskripsi Indeks Turbulensi Pasar.....	163
Tabel 4.6 Indeks Pola Pikir Cerdas.....	164
Tabel 4.7 Deskripsi Indeks Pola Pikir Cerdas.....	164
Tabel 4.8 Indeks Pengelolaan Pengetahuan Pelanggan.....	166
Tabel 4.9 Deskripsi Indeks Pengelolaan Pengetahuan Pelanggan.....	167
Tabel 4.10 Indeks Kemampuan Berkomunikasi yang santun.....	169
Tabel 4.11 Deskripsi Indeks Kemampuan Berkomunikasi yang santun.....	170
Tabel 4.12 Indeks Kepercayaan Terhadap Tenaga Penjualan.....	172
Tabel 4.13 Deskripsi Indeks Kepercayaan Terhadap Tenaga Penjualan.....	173
Tabel 4.14 Indeks Komitmen Hubungan Bisnis.....	174
Tabel 4.15 Deskripsi Indeks Komitmen Hubungan Bisnis.....	175
Tabel 4.16 Indeks Kinerja Tenaga Penjualan.....	177
Tabel 4.17 Deskripsi Indeks Kinerja Tenaga Penjualan.....	178
Tabel 4.18 Indeks Empati.....	179
Tabel 4.19 Deskripsi Indeks Empati.....	180
Tabel 4.20 Indeks Pelatihan Penjualan.....	181
Tabel 4.21 Deskripsi Indeks Pelatihan Penjualan.....	182
Tabel 4.22 Indeks Kemampuan Melakukan Presentasi Penjualan yang santun.....	183
Tabel 4.23 Deskripsi Indeks Kemampuan Melakukan Penjualan.yang santun.....	184
Tabel 4.24 Indeks Kinerja Tenaga Penjualan.....	185

Tabel 4.25 Deskripsi Indeks Kinerja Tenaga Penjualan.....	186
Tabel 4.26 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	189
Tabel 4.27 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	191
Tabel 4.28 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	193
Tabel 4.29 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	195
Tabel 4.30 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	197
Tabel 4.31 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	199
Tabel 4.32 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	201
Tabel 4.33 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	203
Tabel 4.34 Normalitas.....	205
Tabel 4.35 <i>Descriptive Statistics</i>	207
Tabel 4.36 <i>Observation Forthes from the Centroid Model Empiris Pertama</i>	208
Tabel 4.37 <i>Goodness of Fit Index Ungrouped</i>	212
Tabel 4.38 <i>Standard Estimate Regression Weights</i> Turbulensi Pasar Rendah.....	215
Tabel 4.39 <i>Standar Estimate Regression Weights</i> Turbulensi Pasar Tinggi.....	215
Tabel 4.40 Uji Statistik <i>Goodness of Fit</i> untuk <i>Multigroup Invariance</i>	216
Tabel 4.41 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	218
Tabel 4.42 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	219
Tabel 4.43 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	221
Tabel 4.44 <i>Loading Factor & Factor Score Weight</i>	223
Tabel 4.45 Normalitas.....	225
Tabel 4.46 <i>Descriptive Statistic</i>	226
Tabel 4.47 <i>Observation Forthest from the Centroid Model Empirik Kedua</i>	227
Tabel 4.48 <i>Goodness of Fit Index</i>	231
Tabel 4.49 <i>Standard Estimate Regresion Weights</i>	232
Tabel 4.50 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	245
Tabel 4.51 Pengaruh Langsung dari Model Empirik 1.....	246
Tabel 4.52 Pengaruh Tidak Langsung.....	248
Tabel 4.53 Pengaruh Total.....	250
Tabel 4.54 <i>Standard Regression Weight</i>	253
Tabel 4.55 Hasil Pengujian Hipotesis.....	259
Tabel 4.56 Pengaruh Langsung dari Model Empirik 2.....	260
Tabel 4.57 Pengaruh Tidak	261
Tabel 4.58 Pengaruh Total.....	262
Tabel 5.1 Rangkuman Implikasi Teoritis.....	310
Tabel 5.2 Implikasi Manajerial.....	317

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Penelitian Disertasi Doktor.....	351
Lampiran 2 <i>Output</i> Empirik 1 Gabungan.....	367
Lampiran 3 <i>Output</i> Empirik 1 Analisis Multigroup.....	381
Lampiran 4 <i>Output</i> Empirik 2.....	401
Lampiran 5 <i>Glossary</i>	414