

# **ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PEMBELAJARAN DAN ORIENTASI PASAR TERHADAP KERJA CERDAS UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN PADA PT. COCA COLA DISTRIBUTION INDONESIA CENTRAL JAVA**

**Oleh:  
Winarto, SE., MM**

## Abstraksi

Persaingan pada industri minuman yang semakin ketat, berakibat penjualan minuman berkarbonasi di wilayah Jawa Tengah menunjukkan pertumbuhan yang semakin menurun. Perusahaan perlu merumuskan strategi yang tepat dalam upaya meningkatkan penjualan melalui peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh orientasi pembelajaran, kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan yang masih kontradiktif. Demikian pula hasil penelitian tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kerja cerdas dan konsekuensinya pada kinerja pemasaran juga masih belum ada kesepakatan. Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran dan orientasi pasar terhadap kerja cerdas dan dampaknya terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengujian model penelitian dilakukan pada 100 tenaga penjualan yang tersebar di 8 wilayah *Sales Center* PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java. Pengujian kesesuaian model, signifikansi hubungan antar variabel, serta reliabilitas model menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model dapat diterima dengan baik dan secara signifikan menunjukkan adanya hubungan kausalitas sebagaimana yang dihipotesiskan.

Kata kunci: Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar, Kerja Cerdas, Kinerja Tenaga Penjualan

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Ekonomi global telah menggeser keseimbangan ekonomi dari posisi kelebihan permintaan (*excess demand*) ke posisi kelebihan penawaran produk (*excess supply*). Kondisi ekonomi yang kelebihan penawaran akan mendorong persaingan semakin tajam ke arah *hypercompetitive*. Lingkungan bisnis yang persaingannya semakin keras, ditambah konsumen semakin “cerdas” akibat pengetahuan modern, sosial budaya modern, maka posisi keseimbangan pasar semakin bergerak dari *seller's market* ke arah *buyer's market* (Manning dan Bary, 2004).

Persaingan antar perusahaan yang semakin ketat di era globalisasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari, juga merambah pada industri produk minuman di Jawa Tengah pada dekade ini. Pertumbuhan penjualan kelompok industri minuman berkarbonasi di Jawa Tengah periode tahun 2001 sampai dengan 2006 rata-rata tumbuh hanya sebesar 3,31 % per tahun, bahkan pada tahun 2005 dan 2006 mengalami penurunan berturut turut sebesar (4.47%) dan (1.44 %), demikian pula *market share*-nya mengalami penurunan rata-rata sebesar 13,09% per tahun, (Statistik Industri Besar dan Sedang Jawa Tengah, 2002 – 2008)

Dalam kondisi persaingan bisnis yang ketat, perusahaan harus selalu dapat mempertahankan perekonomian serta mengembangkan kesempatan pasar yang lebih baik. Perusahaan memerlukan suatu strategi agar tetap eksis dalam pengembangan porsi pasar (*market share*), peningkatan volume penjualan dan meraih laba yang optimal. Kinerja pemasaran adalah suatu prestasi yang dihasilkan oleh dampak dari berbagai peran yang berfungsi dalam sebuah perusahaan termasuk di dalamnya organisasi pemasaran dan penjualan.

Kinerja tenaga penjualan dimaksudkan sebagai produktivitas penjualan, dan hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang dikendalikan langsung oleh tenaga penjualan (Churchill.dkk, 1985 dalam Barker 1999. p.96). Kinerja tenaga penjualan diukur dengan cara seberapa besar *output* penjualan dihasilkan (*outcome performance*). Lebih lanjut Barker (1999, p. 96), Ryan dan Weinberg dalam Sitompul (2004, p.41) menyatakan bahwa masih sedikit penelitian tentang bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan, walaupun diyakini kinerja tenaga penjualan memberi sumbangan besar bagi suatu perusahaan

Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi berbagai faktor meliputi : kapabilitas, motivasi, kejelasan peran, pengaturan wilayah penjualan, dukungan manajemen dan beberapa variabel lain (Shepherd dan Rentz, 1990 dalam Rentz 2002, p.15). Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robbins, 2006, 213). Kecenderungan tenaga penjualan dalam pencapaian sasarnya secara psikologis dapat dikelompokkan menjadi dua yakni:

orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja. Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran cenderung memiliki motivasi kerja individu yang didorong oleh motivasi intrinsik seperti prestasi kerja, tanggung jawab, pencapaian kompetensi. Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran mempunyai keinginan kuat meningkatkan dan upaya pencapaian keahlian penjualan secara berkelanjutan dan memandang pencapaian prestasi sebagai kesempatan untuk mengembangkan kompetensi (Dweck dan Legget 1980 dalam Kohli dkk 1998. p.267). Sedangkan tenaga penjualan yang berorientasi kinerja berupaya berhasil atas evaluasi yang dilakukan manajer dan rekan sekerja. Mereka enggan untuk bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan penjualan baru, ketakutan bila eksperimen itu gagal dan berkinerja buruk, sebagai konsekuensinya kemampuan dan kinerjanya dinilai negatif oleh manajer.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh : Sujan, dkk. (1994); Wang dan Netemeyer (2002); Ferdinand (2004); Sitompul (2004); dan Kohli, dkk. (1998), menyampaikan temuan tentang bagaimana pengaruh orientasi pembelajaran, kerja keras dan kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian Sujan, dkk (1994, p.42) dilaporkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan melalui variabel *intervening* kerja cerdas. Ferdinand (2004, p.49-50) menyampaikan hasil penelitian kecil yang dilakukan bahwa kerja cerdas memberi pengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Demikian halnya hasil penelitian Sitompul (2004, p.50), mendukung temuan Sujan, dkk (1994, p.42) bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas dan akhirnya berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Kohli, dkk (1998, p.270) melakukan penelitian tentang hubungan orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjualan dengan variabel antesenden peran supervisor. Penelitiannya menemukan hasil yang kontradiksi bahwa orientasi kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan, tetapi tidak ditemukan pengaruh yang signifikan orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjualan.

Konsep pemasaran dan orientasi pemasaran dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran. Narver dan Slater (1990, p.21) mengemukakan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan dalam menciptakan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan. Pelham (1997) dalam Putranto (2003, p.93) mengatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang mengembangkan pemahaman yang lebih baik pada kekuatan dan kelemahan pesaing, menggunakan pengetahuan itu untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi-strategi untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan dan kepuasan pelanggan.

Proposisi pengaruh orientasi pasar terhadap tingkat kinerja perusahaan yang dikemukakan Kohli dan Jaworski (1990, p.13); Narver dan Slater (1994, p.48-50) didukung hasil penelitian empiris Pulendran, Speed dan Widing (2000, p.131) kemudian Putranto (2003, p.106) meyakinkan bahwa orientasi pasar

berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Paradigma *marketing relationship* fokus pada kepuasan pelanggan jangka panjang dan penjualan *value added*, melalui implementasi strategi orientasi pelanggan William dan Attaway (1996, P. 34). Perilaku orientasi pelanggan didefinisikan oleh Saxe dan Weitz (1982) dalam Boles, dkk (2001, P.2), bahwa orientasi pelanggan merupakan tingkat praktik konsep pemasaran yang dilakukan oleh tenaga penjualan dengan usaha membantu pelanggan membuat keputusan-keputusan pembelian yang memuaskan kebutuhan pelanggan. Orientasi pelanggan sebagai filosofi dan perilaku diarahkan pada penentuan dan pemahaman kebutuhan-kebutuhan pelanggan sasaran dan respon organisasi penjualan yang adaptif ditujukan untuk lebih memberi kepuasan kepada kebutuhan pelanggan dibandingkan pesaing sehingga dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan (Saxe dan Weitz (1982); Marquardt (1989) dalam William dan Attaway (1996, p. 39)).

Penelitian tentang pengaruh orientasi pelanggan dan kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan dilakukan oleh (Boles, dkk. 2001; Keillor, dkk. 2000; serta Howe, dkk. 1994). Boles, dkk. (2001, p.21) dan Keillor, dkk. (2000, 17) menemukan bukti bahwa perilaku orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Namun hasil penelitian Saxe (1979) dalam Howe, dkk. (1994, p.499) yang ditindaklanjuti oleh Howe, dkk. (1994, p.504) menemukan hasil yang kontradiksi bahwa orientasi pelanggan tidak berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Penelitian Wiralaksana (2006) memberi bukti bahwa orientasi pelanggan berdampak positif terhadap orientasi sikap kerja cerdas yang akhirnya berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di latar belakang, masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut: Penurunan pertumbuhan penjualan minuman berkarbonasi akibat dari persaingan pada industri minuman yang semakin tajam. Strategi penjualan yang diimplementasikan perusahaan pada saat ini sudah tidak mampu lagi dapat mewujudkan kinerja penjualan yang sukses. Manajemen penjualan harus mengembangkan strategi penjualan baru yang difokuskan pada upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi perilaku tenaga penjualan pada saat melaksanakan tugas penjualan yaitu perilaku kerja cerdas. Perilaku kerja cerdas tenaga penjualan dipengaruhi oleh derajat orientasi pembelajaran yang melandasi sikap tenaga penjualan dalam melaksanakan profesi penjualan. Perilaku kerja cerdas tenaga penjualan juga dipengaruhi oleh seberapa tinggi derajat orientasi pasar tenaga penjualan tersebut dalam menjalankan tugas profesinya.

Namun hasil beberapa penelitian empiris terdahulu sebagai jalur untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan masih belum konsisten. Masalah penelitian yang diajukan adalah : Bagaimanakah proses orientasi pembelajaran dan orientasi pasar berpengaruh terhadap perilaku kerja cerdas untuk

meningkatkan kinerja tenaga penjualan?

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

### **Orientasi Pembelajaran**

Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi berbagai faktor meliputi: kemampuan, motivasi, kejelasan peran, pengaturan wilayah penjualan, dukungan manajemen dan beberapa variabel lain (Shepherd dan Rentz 1990 dalam Rentz 2002, p.15). Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robbins, 2006, p.213). Kecenderungan motivasi tenaga penjualan dalam pencapaian sasarnya secara psikologis dibedakan menjadi dua yakni orientasi kinerja dan orientasi pembelajaran. Tenaga penjualan yang berorientasi kinerja berupaya berhasil atas evaluasi yang dilakukan manajer dan rekan sekerja. Mereka enggan untuk bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan penjualan baru, ketakutan bila eksperimen itu gagal dan berkinerja buruk, sebagai konsekuensinya kemampuan dan kinerjanya dinilai negatif oleh manajer.

Sedangkan tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran cenderung motivasi kerja individu didorong oleh motivasi intrinsik seperti prestasi kerja, tanggung jawab, pencapaian kompetensi. Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran mempunyai keinginan kuat meningkatkan dan upaya pencapaian keahlian penjualan secara berkelanjutan dan memandang pencapaian prestasi sebagai kesempatan untuk mengembangkan kompetensi (Dweck dan Legget 1980 dalam Kohli dkk 1998, p.267). Tenaga penjualan menikmati proses penjelajahan bagaimana melaksanakan penjualan yang efektif, tertarik pada situasi-situasi penjualan yang menantang dan tidak takut melakukan kesalahan. Lebih jauh Wang dan Netemeyer (2002, p.219) menjelaskan bahwa tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran secara kontinyu berusaha : a) Belajar tentang pelanggan dan produk. b) Gagasan tentang bagaimana pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan harapan pelanggan. c) Belajar meningkatkan perilaku kognitif untuk bertindak efektif adaptif dengan lingkungan yang selalu berubah.

Model Teori Kontrol Terintegrasi untuk Motivasi Kerja yang digagas Klein (1989, p151-153) dapat digunakan sebagai acuan untuk menjelaskan suatu jalur cara meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui motivasi kerja. Pada praktik manajemen penjualan, target penjualan merupakan tujuan yang akan dicapai tenaga penjualan. Bila tenaga penjualan ternyata gagal mencapai target penjualan yang telah ditetapkan maka muncul motivasi merubah perilaku (*behavior change*). Tenaga penjualan berorientasi kinerja akan melakukan perubahan perilaku dengan meningkatkan *effort* (bekerja lebih keras) agar kinerja penjualan yang akan datang meningkat. Sedangkan tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran melakukan perubahan perilaku dengan memperbaiki atau mengubah strategi (bekerja lebih cerdas) dalam

upaya meningkatkan kinerja penjualan. Tenaga penjualan yang berorientasi kinerja berupaya berhasil atas evaluasi yang dilakukan manajer dan rekan sekerja. Mereka enggan untuk bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan penjualan baru, ketakutan bila eksperimen itu gagal dan berkinerja buruk, sebagai konsekuensinya kemampuan dan kinerjanya dinilai negatif oleh manajer.

### **Orientasi Pasar**

Konsep pemasaran dan orientasi pemasaran dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran. Narver dan Slater (1990, p.21) mengemukakan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk mencitakan perilaku yang dibutuhkan dalam menciptakan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan. Pelham (1997) dalam Putranto (2003, p.93) mengatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang mengembangkan pemahaman yang lebih baik kekuatan dan kelemahan pesaing, menggunakan pengetahuan itu untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi-strategi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan kepuasan pelanggan.

Lebih lanjut Narver dan Slater (1990, p.21-22) menyimpulkan bahwa orientasi pasar terbentuk tiga komponen perilaku yaitu : 1) Orientasi terhadap konsumen; 2) Orientasi terhadap *competitor*; 3) dan koordinasi antar fungsi dalam perusahaan yang mengarah dua kriteria keputusan, yaitu fokus jangka panjang dan *profitabilitas*. Orientasi terhadap konsumen adalah pemahaman yang baik terhadap pasar sasaran suatu perusahaan dalam memberikan *superior value* yang berkesinambungan Orientasi pesaing merupakan upaya perusahaan untuk memahami kekuatan, kelemahan, dan kapabilitas yang dimiliki oleh para pesaingnya. Perusahaan perlu mengembangkan intelegen pasar dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaingnya. Perusahaan memanfaatkan pengetahuan tentang strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing serta menyebarkan informasi mengenai perusahaan pesaing. Koordinasi antar fungsi merupakan dimensi ke tiga dari orientasi pasar yang menekankan bahwa perlu mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat untuk menciptakan *superior value* bagi konsumennya. Koordinasi antar fungsi yang efektif diharapkan mampu menggerakkan partisipasi aktif masing-masing departemen untuk mencapai tujuannya. Adanya keterbukaan dan komunikasi antar fungsi sangat diperlukan dalam memberikan respon terhadap perubahan.

Sejak konsep pemasaran diperkenalkan, maka membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan dipandang sebagai hal yang kritis untuk kesuksesan perusahaan jangka panjang (Bauer, dkk. 1998 dalam Harris, dkk 2005. p.19). Tenaga penjualan perlu menekankan pendekatan penjualan yang berorientasi pelanggan dalam mengembangkan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan penciptaan nilai bagi pelanggan. Saxe dan Weitz (1982) dalam Schwegker (2003,

p.52) menjelaskan bahwa tenaga penjualan yang berorientasi pelanggan segala aktivitasnya ditujukan memuaskan pelanggan dicirikan : a) Keinginan membantu pelanggan membuat keputusan pembelian yang menyenangkan. b) Membantu pelanggan mengidentifikasi kebutuhannya. c) Menawarkan produk yang akan memuaskan pelanggan. d) Menjelaskan produk dengan akurat. e) Menghindari praktik penjualan dengan manipulasi. f) Menghindari penjualan dengan memaksa.

### **Kerja Cerdas**

Teori Atribusi motivasi menyatakan bahwa motivasi orang bekerja tidak hanya ingin memaksimalkan penghargaan yang diterimanya, tetapi juga pencapaian keahlian kognitif di lingkungannya (Kelley 1967 dalam Weitz, dkk 1986, p.181). Aplikasi teori Atribusi motivasi adalah bahwa seseorang akan belajar mengapa mereka berhasil atau gagal (Wong dan Weiner, 1981 dalam Sujana 1986, p.41). Sejumlah atribut penyebab diidentifikasi seperti : keberuntungan, suasana hati, kemampuan, *effort*, strategi dan tingkat kesulitan pekerjaan. Atribut *effort* dan strategi yang bersifat internal, tidak stabil dan dapat dikendalikan diidentifikasi sebagai atribut perilaku (*behavioral attributions*). *Effort* pada awalnya sebagai penyebab penting untuk menjelaskan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan pekerjaan.

Selain *effort*, orang mulai percaya bahwa keberhasilan atau kegagalan ditentukan oleh metode yang digunakan yang diberi label strategi. Strategi mencerminkan ketepatan metode yang digunakan atau kerja cerdas yang dilakukan (*work smart*). Kerja cerdas merupakan perilaku yang diarahkan pada pembangunan pengetahuan tentang situasi penjualan dan penggunaan pengetahuan tersebut pada situasi penjualan yang tepat. Kerja cerdas digambarkan sebagai kecerdasan kontekstual (*Contextual Intelligence*), mempertimbangkan upaya dalam perencanaan untuk menentukan kecocokan perilaku dan aktivitas-aktivitas penjualan yang akan menjamin kemampuan pada berbagai perilaku dan aktivitas penjualan dan mengganti perilaku serta aktivitas penjualan untuk menjaga kesesuaian dengan pertimbangan situasional merupakan perwujudan kunci pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan penjualan (Sujana, dkk. 1994, p. 40). Ketika tenaga penjualan merasa mengalami kegagalan karena buruknya strategi, maka mereka berfikir mengganti strategi yang diyakini akan menjamin kesuksesan kerja waktu yang akan datang (Sujana, 1986, p. 42).

### **Kinerja Tenaga Penjualan**

Kinerja tenaga penjualan dipisahkan dari kinerja organisasi penjualan (*sales organization effectiveness*), dievaluasi berdasarkan faktor-faktor yang dapat dikontrol oleh tenaga penjualan. Kinerja *outcome* tenaga penjualan merupakan refleksi hasil dari perilaku, sikap kerja, budaya kerja dan kompetensi profesi yang dimiliki dan diimplementasikan tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas-tugas penjualan

(Rentz, 2002, p.15 ; dan Barker, 1999, p.96). Kinerja tenaga penjualan diukur dengan cara seberapa besar *output* penjualan dihasilkan yaitu seberapa besar volume penjualan baik dalam unit maupun dalam nilai rupiah yang dihasilkan dan melalui titik distribusi tertentu (Ferdinand, 2004, p.44). Challagalla dan Shervani (1996, p.93) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat di mana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya.

### **Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Kerja Cerdas**

Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran tertarik pada situasi-situasi penjualan yang menantang yang dipercaya mampu mengembangkan pemahaman terhadap lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan strategi yang tepat (Sujan, dkk. 1994, p.40). Orientasi pembelajaran memotivasi tenaga penjualan meningkatkan perencanaan, mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kapabilitas dan pengalaman dengan pendekatan penjualan baru. Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran mempunyai keinginan kuat meningkatkan dan berupaya mencapai keahlian penjualan secara berkelanjutan, sehingga tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran berpotensi mempunyai ketrampilan penjualan yang tinggi.

Penelitian empiris yang dilakukan Sujan, dkk. (1994, p.42) didukung Sitompul (2004, p.50) menemukan bukti bahwa orientasi pembelajaran berdampak positif terhadap perilaku kerja cerdas. Berdasarkan pemikiran ini, hipotesis yang diajukan tentang hubungan antara orientasi pembelajaran dengan kerja cerdas adalah :

H 1 = Semakin tinggi orientasi pembelajaran akan semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas penjualan.

### **Hubungan Orientasi Pasar dengan Kerja Cerdas**

Narver dan Slater (1990, p.21) mengemukakan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk mencitakan perilaku yang dibutuhkan dalam menciptakan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan. Orientasi pelanggan didefinisikan oleh (Saxe dan Weitz 1982 dalam Boles, dkk 2001, p.2), bahwa orientasi pelanggan merupakan tingkat praktik konsep pemasaran yang dilakukan oleh tenaga penjualan dengan usaha membantu pelanggan membuat keputusan-keputusan pembelian yang memuaskan kebutuhan pelanggan.

Hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Pulendran, dkk. (2000, p.131) kemudian Putranto

(2003, p.106) dan Ariningrum (2008) meyakinkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Boles, dkk. (2001, p.21) dan Keillor, dkk. (2000, p.17) menemukan bukti bahwa perilaku orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Wiralaksana (2006) lebih lanjut memberi bukti bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan. Hasil penelitian Asatuan (2004, p.14-15) memberi dukungan empiris bahwa derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap motivasi kerja tenaga penjualan yaitu perilaku kerja keras dan kerja cerdas. Hipotesis yang diajukan tentang hubungan antara orientasi pelanggan dengan kerja cerdas adalah :

H 2 = Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi derajat perilaku kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan dalam pelaksanaan tugas penjualan.

### **Hubungan Kerja Cerdas dengan Kinerja Tenaga Penjualan**

Shapiro dan Weitz (1990) dalam Asatuan (2004, p.3) menyatakan bahwa ketrampilan seorang tenaga penjualan merencanakan, memformulasikan, mengartikulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keberhasilan kegiatan penjualannya, secara konseptual digambarkan dengan terminologi *hard working, smart working, agresiveness*. Sujan, dkk. (1994, p.40) mendefinisikan kerja cerdas adalah perilaku yang diarahkan pada pengembangan *knowledge*, tentang situasi penjualan dan pemanfaatan tersebut dalam situasi penjualan.

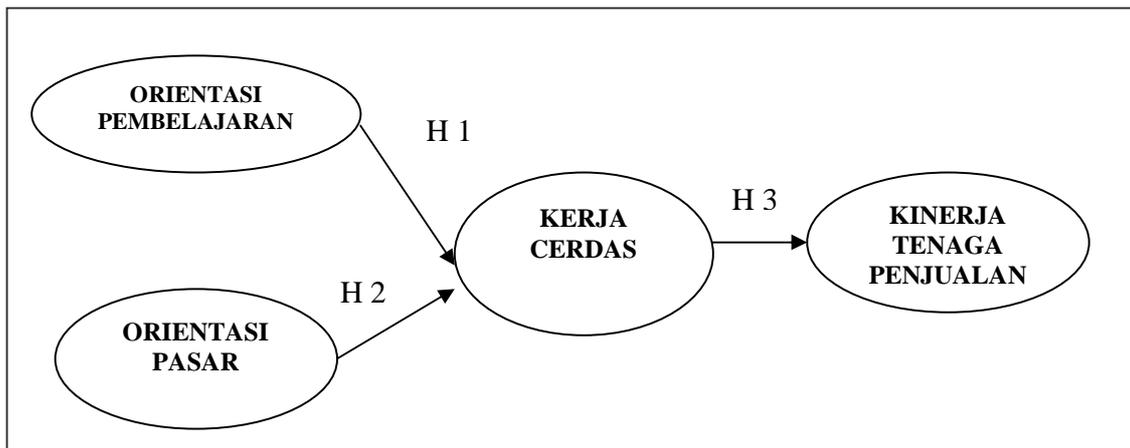
Hasil penelitian Sujan, dkk. (1994, p.49) menyatakan bahwa kerja cerdas akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Ferdinand (2004, p.49-50); Sitompul (2004, p.51); Asatuan (2004, p.14) dan Wiralaksana (2006) mendukung hasil penelitian Sujan, dkk. (1994) bahwa perilaku kerja cerdas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Hipotesis yang diajukan tentang hubungan antara kerja cerdas dengan kinerja tenaga penjualan adalah sebagai berikut :

H 3 = Semakin tinggi derajat kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

### **Pengembangan Model Penelitian**

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka disusun model penelitian yang disajikan pada gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 1  
Model Penelitian



Sumber : Sujan, dkk. (1994); Asatuan (2004); Ferdinand (2004), Wiralaksana (2006)

#### Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel dan indikator-indikator model penelitian ini yaitu : orientasi pembelajaran, orientasi pasar, kerja cerdas, dan kinerja tenaga penjualan disajikan pada tabel 1 berikut

Tabel 1  
Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Indikator Variabel	Notasi
1	Orientasi Pembelajaran	1. Kemauan belajar ketrampilan penjualan baru 2. Kesiadaan belajar dari pengalaman penjualan rekan sekerja 3. Kesiadaan belajar dari kegagalan yang dialami 4. Antusias meningkatkan kompetensi penjualan	X1 X2 X3 X4

2	Orientasi Pasar	1. Keaktifan pencarian informasi pesaing 2. Kontinuitas pencarian informasi pelanggan 3. Keterlibatan pada rapat antar bagian perusahaan 4. Ketajaman analisis informasi pelanggan dan pesaing untuk menyusun rencana penjualan 5. Kemampuan menyakinkan kepada bagian lain mendukung pelaksanaan kegiatan penjualan 6. Cepat tanggap terhadap keluhan pelanggan	X5 X6 X7 X8 X9 X10
3	Kerja Cerdas	1. Kualitas rencana kegiatan penjualan 2. Kemampuan membuat target penjualan 3. Kemampuan menjelaskan gagasan penjualan 4. Fleksibilitas presentasi penjualan 5. Efektifitas presentasi penjualan	X 11 X12 X13 X14 X15
4	Kinerja Tenaga Penjualan	1. Pertumbuhan pelanggan aktif 2. Pertumbuhan volume penjualan 3. Tingkat pencapaian target penjualan	X16 X17 X 18

Sumber : Sujan dkk.( 1994, p.46-47) dan Kohli dkk. (1998, p.272); Pulendran, dkk. (2000, p.141); Deng dan Dart (1994, p.741); Ferdinand (2006, p.209-210); Cravens, dkk. (1993, p.57).

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah semua tenaga penjualan yang aktif bekerja pada perusahaan minuman berkarbonasi PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java. Subyek penelitian yang digunakan sebagai sampel adalah tenaga penjualan PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java yang telah berpengalaman kerja minimal dua tahun di perusahaan tersebut.

### Teknik Pengambilan Sampel

Ferdinand (2006, P.191) menyebutkan untuk analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan. Penelitian ini menggunakan 18 indikator, sehingga sampel yang diperlukan minimal 90 tenaga penjualan. Syarat kelayakan sampel yang digunakan pengujian *Chi-Square* berkisar antara 100 – 200 sampel untuk teknik *maximum likelihood estimation*, sehingga penelitian ini memerlukan sampel minimal 100 orang tenaga penjualan. Teknik pengambilan sampel adalah *non probability sampling* yang *judgment purposive sampling* (Ferdinand, 2006, p.195). Sampel diambil berdasarkan jenis pekerjaan sebagai tenaga penjualan, pengalaman bekerja minimal dua tahun pada bidang penjualan dan wilayah kerja yang ditentukan berdasarkan pertimbangan subyektif yaitu di delapan kota/kabupaten yakni kabupaten Semarang, kota Semarang, kota Kudus, kota Pekalongan, kota Madiun, Yogyakarta dan Solo.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode komunikasi dengan angket. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pertanyaan tertutup dan terbuka. Kuisisioner dengan pertanyaan tertutup tipe pernyataan *bipolar adjective* agar diperoleh data kuantitatif skala interval yang sesuai digunakan untuk pengujian hipotesis. Pertanyaan terbuka, yaitu pertanyaan lanjutan dengan memberi kebebasan kepada responden memberi jawaban sesuai dengan persepsinya. Pertanyaan terbuka digunakan memperoleh jawaban kualitatif untuk mengkonfirmasi jawaban kuantitatif yang bermanfaat untuk mempertajam dan memperjelas hasil analisis.

### **Teknik Analisis dan Interpretasi**

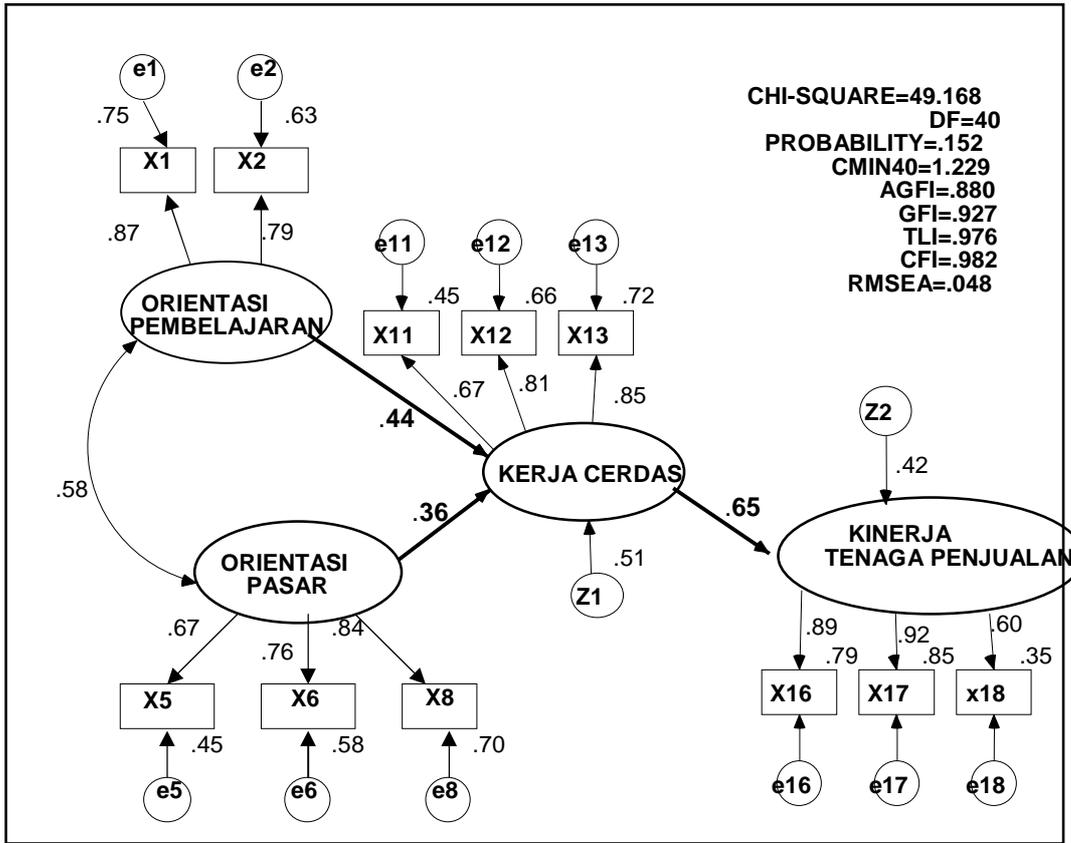
Analisis data diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkapkan fenomena bisnis yang diteliti. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas berjenjang dan simultan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan paket program Amos.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengujian Model SEM**

Data penelitian terlebih dahulu dilakukan evaluasi asumsi-asumsi SEM. Evaluasi asumsi SEM didapatkan hasil: ukuran sampel layak, penyebaran data normal pada rentang batas  $\pm 2,58$ , memenuhi syarat *outlier* dan tidak terjadi *multicollinearity* dengan determinan matriks sampel  $3.6248e + 0001$ . Data penelitian kemudian dianalisis dengan SEM. Pada analisis faktor konfirmatori variabel eksogen dan variabel endogen, indikator pembentuk variabel sebanyak 7 dikeluarkan dari analisis model karena *loading factor* kecil. Hasil analisis pengujian *Full Model* menggunakan program SEM disajikan pada gambar 2 dan tabel 2 berikut.

Gambar 2  
Hasil Uji *Full Structural Equation Modelling*



Sumber: data primer yang diolah (2012)

Tabel 2  
Indeks-Indeks Uji Kesesuaian Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square	KECIL $X^2$ df: 40; p: 5 % =55,7585	49,168	Baik
Sign Probability	$\geq 0,05$	0,152	Baik
Cmin40	$\leq 2$	1,229	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,929	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,888	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,048	Baik

Sumber: data primer yang diolah (2012)

Hasil pengujian model menunjukkan model penelitian ini dapat diterima sesuai dengan kriteria *goodness of fit* yang disyaratkan yaitu: Chi-Square=49.168; DF=40; Probability=.152; AGFI=.880; GFI=.927;

TLI=.976; CFI=.982; RMSEA=.048.

### Pengujian Reliabilitas Model

Tahapan selanjutnya adalah pengujian unidimensionalitas dan reliabilitas model menggunakan dua cara yakni *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*.

#### 1. *Composite Reliability*

Nilai batas penerimaan tingkat reliabilitas indikator-indikator variabel adalah  $\geq 0,70$ . nilai *Construct – Reliability* model penelitian ini  $\geq 0,70$  yakni : Orientasi pembelajaran (0,82), Orientasi Pasar (0,80); Kerja Cerdas (0.82); dan Kinerja Tenaga Penjualan sebesar (0.85). Model penelitian dapat diterima secara signifikan tingkat reliabilitasnya.

#### 2. *Variance Extracted*

*Variance Extracted* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel yang dikembangkan. Nilai *Variance Extracted* direkomendasikan sebesar  $\geq 0,50$ . *Variance – Extracted* model penelitian ini  $\geq 0,70$  yakni : Orientasi pembelajaran (0,69), Orientasi Pasar (0,58); Kerja Cerdas (0.61); dan Kinerja Tenaga Penjualan sebesar (0.66). Model penelitian dapat diterima secara signifikan tingkat reliabilitasnya

### Pengujian Hipotesis

Setelah model dinyatakan *fit*, kemudian dilakukan pengujian signifikansi hubungan kausalitas antar variabel menggunakan batas nilai *critical ratio*  $\geq 1,96$  dengan probabilitas  $\leq 0,05$ . Hasil pengujian signifikansi hubungan kausalitas antar variabel disajikan pada tabel 3. Langkah selanjutnya menghitung nilai koefisien regresi hubungan kausalitas antar variabel, hasilnya disajikan pada tabel 4.

Tabel 3  
Hasil Uji *Regression Weights*

Regression Weights						Koefisien Regresi	
		Estimate	S.E.	C.R.	P		Label
KC <--	OPB	0.290	0.095	3.040	0.002	par-8	0.438
KC <--	OP	0.280	0.106	2.641	0.008	par-9	0.364
KTP <--	KC	0.750	0.174	4.315	0.000	par-10	0.645

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Tabel 4

Nilai Koefisien Regresi Antar Hubungan Varabel

Hubungan antar Variabel	Estimasi
-------------------------	----------

KC	<--	OPB	0.438
KC	<--	OP	0.364
KTP	<--	KC	0.645

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Penelitian ini mengajukan tiga hipotesis, tahapan pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis I

Hipotesis I penelitian ini adalah :

H 1 = Semakin tinggi orientasi pembelajaran akan semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas penjualan.

Hasil uji *regression weights* diketahui bahwa pengaruh orientasi pembelajaran terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan mempunyai nilai *critical ratio* sebesar 3,040 dan nilai *probability* 0,002 telah memenuhi syarat nilai signifikansi pengujian  $CR \geq 1,96$  dan  $P \leq 0,05$ . Kesimpulan bahwa hipotesis I yang diajukan penelitian ini **diterima**, dan nilai koefisien regresi sebesar 0,438.

2. Pengujian Hipotesis II

Hipotesis II penelitian ini adalah :

H 2 = Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi derajat perilaku kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan dalam pelaksanaan tugas penjualan.

Hasil uji *regression weights* diketahui bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan mempunyai nilai *critical ratio* sebesar 2,641 dan nilai *probability* 0.008 telah memenuhi syarat nilai signifikansi pengujian  $CR \geq 1,96$  dan  $P \leq 0,05$ . Kesimpulan bahwa hipotesis II yang diajukan penelitian ini **diterima** dan nilai koefisien regresi sebesar 0,364.

3. Pengujian Hipotesis III

Hipotesis III penelitian ini adalah :

H 3 = Semakin tinggi derajat kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Hasil uji *regression weights* diketahui bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan mempunyai nilai *critical ratio* sebesar 4.315 dan nilai *probability* 0.000 telah memenuhi syarat nilai signifikansi pengujian  $CR \geq 1,96$  dan  $P \leq 0,05$ . Kesimpulan bahwa hipotesis III yang diajukan penelitian ini **diterima**, dan nilai koefisien regresi sebesar 0,645.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan tiga hipotesis yang diajukan penelitian ini :

1. Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjualan.
2. Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjualan.
3. Kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

### **Implikasi Pada Teori Manajemen**

Implikasi manajemen yang disumbangkan oleh kesimpulan yang dihasilkan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Temuan ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Sujana dkk(1994); Wang dan Netemeyer (2002); Ferdinand (2004); kemudian ditindaklanjuti Sitompul (2006. p.50), bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjualan.
2. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Boles, dkk (2001); Keillor, dkk (2000) Wiralaksana (2006). Temuan ini juga sesuai dengan hasil penelitian Asatun (2004, 0.14-15) bahwa derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap motivasi kerja berperilaku kerja keras dan kerja cerdas.
3. Temuan penelitian ini bahwa kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan mendukung hasil penelitian yang dilakukan Sujana, dkk. (1994, p.49) menyatakan bahwa kerja cerdas akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian empiris yang dilakukan oleh Ferdinand (2004, p.49-50); Sitompul (2004, p.51); Asatun (2004, p.14) dan Wiralaksana (2006) bahwa perilaku kerja cerdas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan.

### **Implikasi Pada Kebijakan Manajemen**

Temuan-temuan penelitian hasil dari analisis nilai indeks tenaga penjualan, diagram jalur pengujian SEM *Full Model*, nilai koefisien regresi (hubungan kausalitas) antar variabel model maupun antar variabel model dengan indikator pembentuknya dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sebagai masukan bagi pihak manajemen sesuai dengan prioritas.

Pada tabel 5 berikut ini disampaikan rumusan kebijakan-kebijakan strategis dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjualan PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java

Tabel 5

### Rumusan Kebijakan Strategis Bagi Manajemen

No	Temuan Penelitian	Rumusan Kebijakan Strategis
1	Diagram jalur <i>SEM Full MODEL</i>	<p>Kebijakan strategis manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjualan disusun :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Route map</i> kebijakan berdasarkan asas prioritas diagram jalur <i>SEM Full Model</i></li> <li>b. Program peningkatan orientasi pembelajaran dan orientasi pasar untuk meningkatkan perilaku kerja cerdas tenaga penjualan sebaiknya dilaksanakan secara simultan</li> <li>c. Program peningkatan perilaku kerja cerdas sebagai keputusan strategis untuk peningkatan kinerja tenaga penjualan</li> </ol>
2	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Diagram jalur <i>SEM Full Model</i></li> <li>b. Pengaruh positif orientasi pembelajaran terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan</li> <li>c. Nilai angka indeks orientasi pembelajaran tenaga penjualan</li> </ol>	<p>Rekomendasi pada peningkatan kemauan belajar ketrampilan penjualan baru (X1) adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluasi tingkat antusias tenaga penjualan untuk segera menguasai ketrampilan baru.</li> <li>b. Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk pelaksanaan tugas menentukan target penjualan, menyusun rencana penjualan, membuat laporan penjualan dengan program aplikasi komputer.</li> <li>c. Menyediakan ruang belajar beserta bahan-bahan bacaan, dan audio visual yang relevan dengan pengetahuan penjualan baru</li> </ol> <p>Rekomendasi pada peningkatan kesediaan belajar dari pengalaman penjualan rekan sekerja (X2) adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluasi tingkat kesediaan belajar dari pengalaman penjaan rekan sekerja</li> <li>b. Program peningkatan atmosfir lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung terselenggaranya sistim pembelajaran <i>sharing</i> sesama rekan sekerja yang optimal.</li> <li>c. Program <i>selling contest</i> sebagai ajang saling belajar dari pengalaman rekan sekerja.</li> </ol>

3	<p>a. Diagram jalur <i>SEM Full Model</i></p> <p>b. Pengaruh yang signifikan Orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas</p> <p>c. Nilai angka indeks perilaku orientasi pembelajaran</p>	<p>Rekomendasi pada peningkatan keaktifan pencarian informasi pesaing (X5) adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluasi tingkat keaktifan tenaga penjualan mencari informasi pesaing.</li> <li>Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk pelaksanaan tugas mencari dan menyimpan informasi pesaing</li> <li>Menyelenggarakan pelatihan teknik pencarian informasi pesaing terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan.</li> <li>Peran manajer sebagai mentor pencarian informasi pesaing bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan.</li> </ol> <p>Rekomendasi pada peningkatan kontinuitas pencarian informasi pelanggan (X6) adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluasi tingkat kontinuitas pencarian informasi pelangganyang dilakukan tenaga penjualan.</li> <li>Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk pelaksanaan tugas mencari dan menyimpan informasi pesaing.</li> <li>Menyelenggarakan pelatihan teknik pencarian informasi pelanggan terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan.</li> <li>Peran manajer sebagai mentor pencarian informasi pelanggan bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan.</li> </ol> <p>Rekomendasi pada peningkatan ketajaman analisis informasi pesaing dan pelanggan untuk menyusun rencana penjualan(X8) adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluasi tingkat ketajaman analisis informasi yang dilakukan tenaga penjualan.</li> <li>Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk analisis informasi pesaing dan pelanggan.</li> <li>Menyelenggarakan pelatihan teknik analisis informasi pesaing dan pelanggan terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan.</li> <li>Peran manajer sebagai mentor analisis informasi pesaing dan pelanggan bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan.</li> </ol>
---	--	---

4	<p>a. Diagram jalur <i>SEM Full</i></p> <p>b. Pengaruh perilaku kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan</p> <p>c. Nilai angka indeks orientasi pasar</p>	<p>Rekomendasi pada peningkatan kualitas rencana kegiatan penjualan (X11) adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluasi kualitas rencana kegiatan tenaga penjualan.</li> <li>Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk mendukung penyusunan rencana kegiatan yang berkualitas.</li> <li>Menyelenggarakan pelatihan teknik penyusunan rencana kegiatan penjualan terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan.</li> <li>Peran manajer sebagai mentor penyusunan rencana kegiatan penjualan bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan.</li> </ol> <p>Rekomendasi pada peningkatan kemampuan membuat target penjualan (X12) adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluasi kualitas kemampuan tenaga penjualan membuat target .</li> <li>Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk mendukung membuat target penjualan yang berkualitas.</li> <li>Menyelenggarakan pelatihan teknik pembuatan target penjualan terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan.</li> <li>Peran manajer sebagai mentor pembuatan target penjualan bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan.</li> </ol> <p>Rekomendasi pada peningkatan kemampuan menjelaskan gagasan penjualan (X13) adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluasi kemampuan tenaga penjualan menjelaskan gagasan penjualan.</li> <li>Menyelenggarakan pelatihan teknik presentasi penjualan terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan.</li> <li>Menyelenggarakan kontes presentasi penjualan</li> <li>Peran manajer sebagai mentor pembuatan target penjualan bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan.</li> </ol>
---	---	---

Sumber: dikembangkan dari penelitian ini (2012)

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah mengeluarkan tujuh indikator dari model penelitian, karena nilai *Standardized factor loading* kecil. Indikator-indikator tersebut kurang mampu memberi gambaran yang tepat mengenai obyek penelitian. Indikator-indikator yang dikeluarkan adalah dua indikator sebagai pengukur variabel orientasi pembelajaran, tiga indikator sebagai pengukur variabel orientasi pasar dan tiga indikator untuk mengukur variabel kerja cerdas. Keterbatasan ini disebabkan pelaksanaan *pree research* pada obyek penelitian belum mendalam.

### Agenda Penelitian Mendatang

Isu perilaku etis dari berbagai disiplin bisnis disepakati berperanan penting terhadap kinerja keuangan dan kelangsungan hidup jangka panjang bisnis (Roman dan Riiz 2005; Thomas, Schermerhorn, dan Dienhart 2004; Weeks 2004 dkk) dalam Grisaffe dan Jaramillo (2007). Grisaffe dan Jaramillo (2007) menyatakan bahwa perilaku etis menjadi *driver* keberhasilan tenaga penjualan karena meningkatkan

kemampuan membangun relasi dengan pelanggan dan mengembangkan atmosfer lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Grisaffe dan Jaramillo (2007) perilaku etis kepada pelanggan menuntun pada penyampaian produk dan pelayanan yang lebih baik, berkinerja lebih tinggi yang bermuara pada peningkatan kinerja keuangan. Penelitian lanjutan disarankan memasukan variabel perilaku etis sebagai variabel antesenden untuk memprediksi kinerja penjualan pada model penelitian.

## DAFTAR REFERENSI

- Ariningrum. 2008. **Analisis Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Intelijen Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran(pada UKM Industri Funitur di Jepara)** Tesis. Program MM Undip. Tidak dipublikasikan.
- Asatuan, A. dan A. Ferdinand. 2004. "Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjualan". **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**. Vol. III. No. 1.p. 1-22
- Babbie, E. 1994. **The Practice of Social Research**. Wadsworth Publishing Company.
- Baldauf, A., David W. Cravens and Nigel F. Piercy. 2001. "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness". **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Volume XXI. Number 2. Spring. p. 109-122.
- Barker, A. Tansu. 1999. "Benchmarks of Successful Salesforce Performance". **Canadian Journal of Administrative Sciences**. 16 (2). p. 95-104.
- Boles, J. S., Barry J. Babin, Thomas G. Brashea, Charles Brooks. 2001. "An Examination of The Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance". **Journal of Marketing Theory and Practice**. Summer. p. 1-9.
- Chalagalla. Goutam. N., dan Tasadduq A. Shervani. 1996. "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction". **Journal of Marketing**. Vol. 60. Januari. P. 89-105.
- Cravens, David. W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, dan Clifford E. Young. 1993. "Behavior-Based and Outcome-Based and Outcome-Based Salesforce Controls Systems". **Journal of Marketing**. Vol:57, Oktober, p.47-59
- Deng, S., dan Jack Drat. 1994. "Measuring Market Orientation: A Multifactor, Multi-item Approach". **Journal of Marketing Manajemen**. Vol: 10, p. 725-742
- Fang, E., Robert. W Palmatier,. dan Kenneth. R. Evans. 2004. "Goal-Setting Paradoxes? Trade-Offs between Working Hard and Working Smart: The United States versus China". **Academy of Marketing Science Journal**. Spring.Vol: 32. No: 2. p. 187-201
- Franke, George. R dan Jeong-Eun Park. 2006. "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis". **Journal of Marketing Research**. Vol XLIII, November. p. 693-702.

- Ferdinand, A. 2004. **Strategic Selling-in Management: Sebuah Pendekatan Pemodelan Strategi**. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_. 2006. **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen**. BP Undip. Semarang
- \_\_\_\_\_. 2006. **Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen**. BP Undip. Semarang.
- Grisaffe, Douglas B., dan Fernando Jaramillo. 2007. "Toward Higher Level of Ethics: Preliminary Evidence of Positive Outcomes". **Journal of Personal Selling and Sales Management**. Vol XXVII, no 4, p. 355 -357.
- Hair.Jr, Joseph F., William C. Black, Berry J. Babin, Rolp E. Anderson, Ronald E. Tatam. 2006. **Multivariate Data Analysis**. Sixth Edition.Pearson Education Inc. New Yersy.
- Haris. Eric G., John C. Mowen, dan Tom, J. Brown. 2005. "Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencer, Customer Orientation and Work Satisfaction". **Journal of The Academy of Marketing Science**. Vol. 33. No 1. p. 19-35
- Howe, V., K. Douglas Hoffman, dan Donald W. Hardigree. 1994. "The Relationship Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behaviors". **Journal of Businnes Ethics**. Vol: 13. p. 497-506
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker dan Charles E. Pettijohn. 2000. "Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance". **Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol. 15. No. 1. p. 7-22.
- Klein. J. Howard. 1989. "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation". **Academic of Management Review**. Vol. 14. No. 14. p. 150-172.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski. 1990. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". **Journal of Marketing**. Vol. 54, April, p. 1-18
- Kohli, Ajay K., Tasaddug A. Shervani, dan Goutam N. Challagalla. 1998. "Learning and Performance orientation of Salespeople: The Role of Supervisors". **Journal of Marketing Research**. Vol. xxxv. May. P. 263 -273
- Manning, G. L dan R. L. Barry. 2004. **Selling Today Creating Customer Value**. Prentice Hall. New Jersey. USA.
- Narver, John C., Stanley F. Slater. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". **Journal of Marketing**. Oktober, p. 20-35
- Poeradisastra. T. 2009. "Makanan dan Minuman Berebut Peluang di Industri Kalis Krisis". **Swa Sembada**. Vol. XXV. P. 26 – 33
- Pulendran, S., Richad Speed., Robert E. Widing II. 2000. "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia". **Australian Journal of Management**. Vol:25. No. 2. September. p. 119-143
- Rentz, Joseph O., C. David Sheherd, Armen Tashchian, Pratibha A. Dabholkar dan Robert T. Ladd. 2002. "A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation". **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Volume XXII. Number 1. Winter. p. 13-21.

- Robbins.P. Stephen. 2006. **Perilaku Organisasi**. PT Indeks. Jakarta.
- Putranto, S. E. 2003. "Studi Mengenai orientasi Strategi dan Kinerja Pemasaran". **Journal Sains Pemasaran Indonesia**. Vol:11, No. 1. Mei. p. 93-110
- Schwepker Jr., Charles. H. 2003. "Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research". **Journal of Personal Selling & Sales Management**. Vol XXIII. No. 2. Spring. p. 151-171.
- Sitompul, Denny H. H. 2004. "Pengaruh Orientasi Belajar dan komitmen Organisasional Terhadap Kerja Cerdas dalam Meningkatkan Kinerja Penjualan". **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**. Vol III, NO. 1, Mei. P. 41-54
- Sujan, H. 1986. "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation". **Journal of Marketing Research**. Vol. XXIII. February. P. 41-49
- Sujan, H., Barton A. Weitz dan Nirmalaya Kumar. 1994. "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling". **Journal of Marketing**. Vol. 58. July. p. 39-52.
- Sutrisno, H. 1995. **Statistik 2**. Andi Offset. Yogyakarta.
- Wang, G, Richard G. Netemeyer. 2002. "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance". **Journal of The Academy of Marketing Science**. Vol30. NO. 3. P. 217 – 228.
- Weitz. Borton A., Harish Sujan dan Mita Sujan. 1986. "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness". **Journal of Marketing**. Vol. 50. Oktober. P. 174-191.
- Williams, Michael R. dan Jill S. Attaway. 1996. "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships". **Journal of personal Selling & Sales Management**. Volume XVI. Number 4. Fall. p. 33-52.
- Wiralaksana, B. 2006. **Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Orientasi Sikap Kerja Cerdas dan Orientasi Ketrampilan Tenaga Penjualan dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan**. Tesis. Program MM Undip. Tidak dipublikasikan.
- \_\_\_\_\_ 2002 – 2008. **Statistik Industri Besar dan Sedang Jawa Tengah**. BPS.

