



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

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

Astuty Wulandari, SE, MM

Alumni Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro

## Abstraksi

*Tenaga penjual sering dipandang sebagai salah satu bagian terpenting dalam manajemen penjualan dalam menunjang keberhasilan perusahaan dan juga dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dan konsumen. Disamping melakukan penawaran, tenaga penjual harus memiliki kemampuan dalam mengikuti perubahan selera pasar. Kinerja tenaga penjual yang tinggi sangat diperlukan oleh perusahaan agar kesuksesan penjualan dapat tercapai. Orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual, karena dengan adanya orientasi pembelajaran dapat membuat seorang tenaga penjual mampu bekerja dengan cerdas, memiliki kemampuan menjual, sehingga kinerja tenaga penjual akan meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjual melalui kerja cerdas, dan kemampuan menjual yang dimiliki oleh tenaga penjual. Atas dasar ini diajukan model teoritis dan 4 hipotesis untuk diuji dengan metode SEM. Sampel penelitian ini adalah 118 tenaga penjual yang bekerja pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang. Hasil analisis SEM memenuhi kriteria Goodness of Fit Index ;  $X^2$  (chi square) 60.728, probability 0.142 ( $\geq 0.05$ ), RMSEA 0.043 ( $\leq 0.08$ ), GFI 0.920 ( $\geq 0.90$ ), AGFI 0.876 ( $\geq 0.90$ ), TLI 0.975 ( $\geq 0.95$ ), CFI 0.981 ( $\geq 0.95$ ). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjual, dan kerja cerdas, kemampuan menjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual*

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

Tenaga penjual merupakan pihak yang memiliki hubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi pengambilan keputusan pembelian. Hanya saja untuk memiliki tenaga penjual yang berkualitas masih sedikit perhatian yang diberikan perusahaan dalam manajemen tenaga penjualan mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual. Menurut Colleti et al (1997), penjualan perusahaan pada dasarnya memiliki siklus hidup dimana pada suatu saat penjualan yang tidak lagi sesuai dengan kondisi pasar. Keadaan tersebut mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan strategi baru dalam manajemen penjualan perusahaan. Untuk itu diperlukan seseorang tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Sujana et al (1994) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja penjualan yang efektif diperlukan tenaga penjual yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Kinerja tenaga penjual

---

dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh tenaga penjual (Barker, 1999).

Dalam penelitian terdahulu mengenai orientasi pembelajaran Sujan, Weitz dan Nirmalya Kumar (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran tidak dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual secara langsung tanpa melewati variabel kerja cerdas. Jadi dapat dikatakan bahwa orientasi pembelajaran tidak berpengaruh secara langsung dengan peningkatan kinerja tenaga penjual apabila tenaga penjual tersebut tidak memiliki kemauan untuk bekerja secara cerdas yang ditujukan untuk meningkatkan tenaga penjual yang bekerja cerdas (*working smart*). Disisi lain, dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan memiliki kemampuan menjual (*selling ability*) yang baik.

Orientasi pembelajaran memiliki pengaruh terhadap pembentukan tenaga penjual yang lebih cerdas, memiliki kemampuan menjual yang tinggi dan mau kerja keras. (Sujan, 1994). Orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan pekerjaannya. orientasi pembelajaran merupakan pokok dari kepentingan instrinsik dalam sebuah pekerjaan seperti menghadapi tantangan pekerjaan (Sujan et al, 1994). Tenaga penjual dapat mencapai tujuan akan pembelajaran untuk bekerja lebih baik dan mendemonstrasikan kemampuannya kepada orang lain (Sujan, 1994).

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

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

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

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

Berdasarkan latar belakang diatas, menunjukkan bahwa terjadi penurunan penjualan motor selama periode Kwartal I di PT Indo Sunmotor Gemilang. Karena itu peran tenaga penjual sangat diperlukan untuk mendongkrak angka penjualan motor. Seorang tenaga

penjual dalam industri otomotif dituntut dapat melakukan strategi penjualan yang tepat, dan tidak mudah menyerah dalam menyakinkan pelanggan. Oleh karena itu, orientasi pembelajaran bagi tenaga penjual merupakan salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam peningkatan kinerja tenaga penjual.

Selain itu juga penelitian ini didasarkan adanya perbedaan pandangan pada penelitian sebelumnya mengenai pengaruh orientasi pembelajaran terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Menurut Sujana et al (1994), Orientasi pembelajaran tidak mempunyai pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual tanpa adanya variabel kerja cerdas, sedangkan menurut Challagalla, (1998), orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjual.

Berdasarkan pada research gap yang ada maka permasalahan penelitian yang akan diajukan adalah " Bagaimana meningkatkan volume penjualan mobil bagi perusahaan melalui pendekatan strategi pengembangan orientasi pembelajaran tenaga penjual "

## **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Orientasi Pembelajaran**

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

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

Orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang dimiliki perusahaan, karena dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan termotivasi untuk bekerja dengan cerdas dan bekerja keras dibanding hanya dengan memberikan imbalan dalam jangka pendek (Garvin 1993 dalam Sujana, 1994). Selain itu, orientasi pembelajaran juga membantu dalam memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan keahlian, mencari tantangan, dan memperoleh kepercayaan yang dapat membantu mereka dalam mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan penjualan dengan lebih meningkatkan strategi penjualan yang lain.

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

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

---

---

### **Kerja Cerdas Tenaga Penjual**

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

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

Penelitian yang dilakukan oleh Sujan et al (1994) menyatakan bahwa dengan adanya orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual memiliki keinginan untuk bekerja lebih giat lagi. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Challagalla orientasi pembelajaran akan mendorong tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas karena tenaga penjual akan menikmati proses penjualan dan apabila mengalami kegagalan tenaga penjual tidak akan menemui kesulitan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

*H1 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual*

### **Kemampuan Menjual Tenaga Penjual**

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

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

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

Kemampuan menjual menurut Rentz et al (2002) dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang dalam hal ini tenaga penjual dalam melakukan penjualan, dimana terbagi menjadi

tiga komponen yaitu : kemampuan menjalin hubungan antar pribadi dalam hal ini tenaga penjual, seperti bagaimana cara menghindari konflik. Kemudian kemampuan tenaga penjual, yaitu mengetahui bagaimana cara membuat dan melakukan presentasi, serta kemampuan teknik yaitu seperti pengetahuan mengenai produk yang ditawarkan.

Menurut Challagalla (1998), dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan memiliki keinginan yang kuat untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam menjual secara terus-menerus. Kemampuan yang dimiliki tenaga penjual dalam menjual adalah suatu perubahan perilaku tenaga penjual dalam berinteraksi dengan konsumen dan kemampuan dalam menyesuaikan diri dalam situasi penjualan tertentu untuk memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pendekatan dengan pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

*H2 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual*

### **Kinerja Tenaga Penjual**

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

Menurut Baldaulf et al (1997), kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual. Keterampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya agar lebih efektif. Selain itu pengetahuan tenaga penjual mengenai produk dengan berbagai kualitas dan fasilitas yang dimiliki sebuah produk juga menjadi salah satu faktor yang diperlukan.

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

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

---

seseorang dan lebih mudah dalam mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang lebih matang.

Perilaku kerja cerdas tersebut memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian kinerja mereka terutama pada pencapaian volume penjualan produk baru (Challagalla dan Shervani, 1996). Dari aspek kerja cerdas, ketika seorang tenaga penjual menggunakan perencanaan, memiliki rasa percaya diri atas kemampuan dan mengadaptasi perilaku penjualan dalam situasi aktifitas penjualan, maka dia dengan cerdas akan lebih mampu untuk melakukan teknik penjualan yang sesuai dalam mengimplementasikan strategi pemasaran perusahaan sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

*H3 : Semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual*

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

Weilbecker (1990) menyatakan bahwa kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja. Kemampuan menjual didefinisikan sebagai kemampuan potensial dalam melakukan interaksi penjualan dengan baik. Kemampuan dalam menjual merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual, karena merupakan komponen penting dalam kinerja tenaga penjual.

Penelitian Rentz (2002), menyatakan bahwa kemampuan menjual memiliki hubungan dengan kinerja tenaga penjual. Dalam penelitiannya, Rentz menggunakan beberapa indikator untuk mengukur kemampuan jual tenaga penjual, diantaranya yaitu : kemampuan tenaga penjual dalam beradaptasi, kemampuan tenaga penjual dalam melakukan komunikasi, kemampuan negoisasi, dan kemampuan konsultif. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

*H4 : Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual*

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah para tenaga penjual di PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 118 sampel tenaga penjual PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik sampling yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Metode ini dipergunakan sebagai syarat atau pertimbangan layak tidaknya seorang tenaga penjual menjadi sampel penelitian ini. Pertimbangan yang dipergunakan dalam menentukan

(karakteristik) responden merujuk pada adalah tenaga penjual yang telah bekerja minimum 6 (enam) bulan dan telah melakukan training penjualan

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan metode survei dengan mempergunakan kuesioner sebagai media bantu, yaitu dengan memberikan secara langsung pertanyaan pada para responden.

### Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan Alat Analisis Structural Equation Model (SEM) dengan program Amos 04. Structural Equation Model (SEM) dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam Structural Equation Model dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada sebagai berikut ini. Berdasarkan hasil pengamatan pada Gambar 1 dan pada Tabel 1 dapat ditunjukkan bahwa model layak digunakan untuk analisis, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak *full model*.

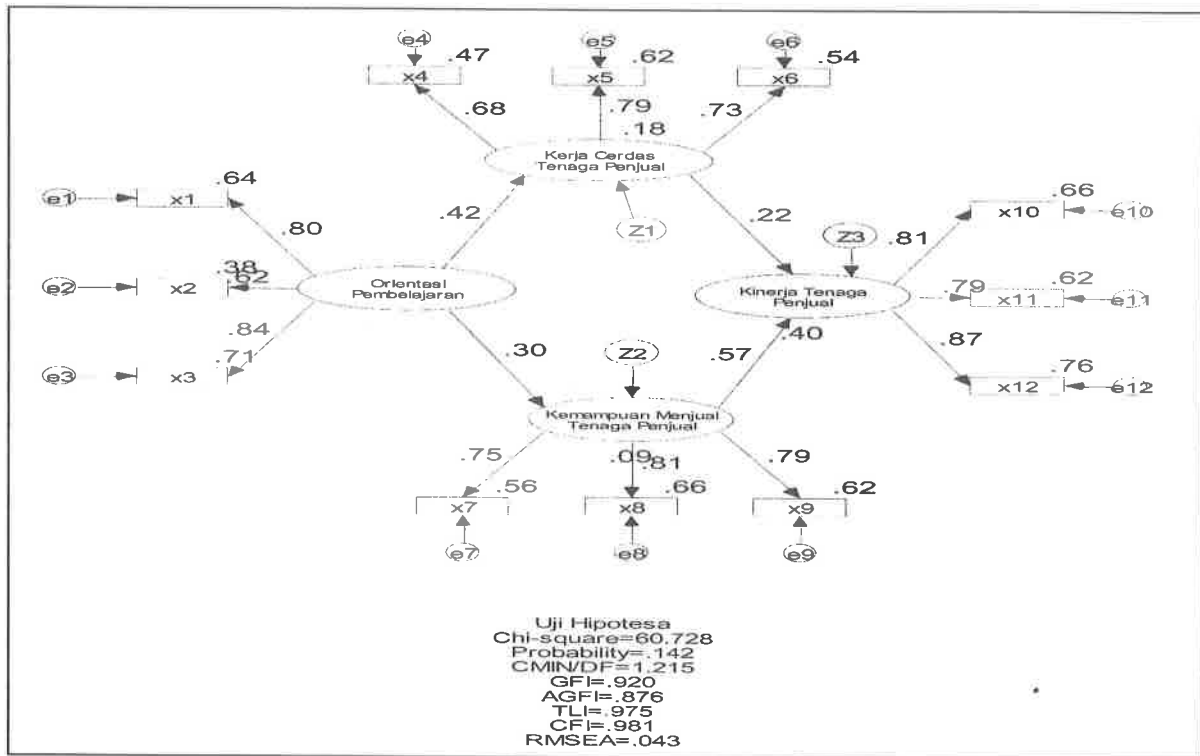
Hasil perhitungan uji *chi – square* pada konstruk *full model* memperoleh nilai sebesar 60,728 masih dibawah *chi square* tabel 67,505. Nilai probabilitas sebesar 0,142 nilai tersebut diatas 0,05. Kriteria-kriteria yang lain juga masuk dalam kategori baik (memenuhi kriteria *fit*). Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model *fit*.

Tabel 1  
Indeks pengujian kelayakan *Structural Equation Model*

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

Sumber: Data primer yang diolah (2006)

**Gambar 1**  
**Structural Equation Modelling**



Sumber : Data primer yang diolah (2006)

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

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



**Tabel 2**  
**Regression Weights Structural Equation Model**

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

Sumber: Data primer yang diolah (2006)

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 2 di atas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu nilai C.R (*Critical Ratio*) di atas 2.00, dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

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

#### a. Hipotesis 1

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

---

Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel orientasi pembelajaran tenaga penjual dengan kinerja cerdas tenaga penjualan seperti terlihat pada Tabel 2 adalah sebesar 3,380 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini dapat diterima.

**b. Hipotesis 2**

*Hipotesis 2 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual*

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

**c. Hipotesis 3**

*Hipotesis 3 : Semakin tinggi kinerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual*

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

**d. Hipotesis 4**

*Hipotesis 4 : Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kemampuan menjual tenaga penjual dengan kinerja tenaga penjualan terlihat pada Tabel 2 adalah sebesar 4,825 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis keempat penelitian ini dapat diterima.

**KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

**Hubungan antara Orientasi Pembelajaran dengan Perilaku Kerja Cerdas Tenaga Penjual**

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

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

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

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

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

*Hipotesis 2 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual*

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

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

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

---

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

*Hipotesis 3 : Semakin tinggi kinerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual*

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

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

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

## **Hubungan antara Kemampuan Menjual Tenaga Penjual terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

*Hipotesis 4 : Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual*

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

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

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang. Pada penelitian diketahui bahwa kemampuan menjual tenaga penjual ternyata diterapkan oleh PT.

---

Indo Sunmotor Gemilang Semarang dan hal ini merupakan sarana dalam meningkatkan kemampuan menjual tenaga penjual. Oleh karena itu manajer penjualan harus berupaya untuk lebih mengawasi dan mengarahkan setiap aktivitas dari tenaga penjualan agar diperoleh hasil yang diharapkan.

### KESIMPULAN MASALAH PENELITIAN

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

Rendahnya kinerja tenaga penjual pada industri otomotif (motor), sebagai obyek penelitian dapat diatasi dengan peningkatan kerja cerdas tenaga penjual dan kemampuan menjual tenaga penjual, sementara peningkatan kerja cerdas tenaga penjual dan kemampuan menjual tenaga penjual dapat diatasi dengan peningkatan orientasi pembelajaran tenaga penjual.

Berdasarkan penjejelasan diatas, maka masalah penelitian dapat diatasi dengan 2 cara sebagai berikut :

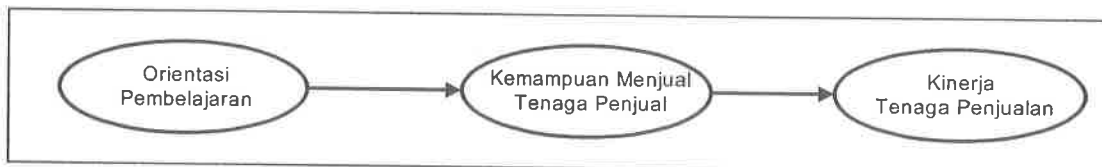
1. **Cara 1** : Menurutnya kinerja tenaga penjual pada perusahaan disebabkan kerja cerdas tenaga penjual yang belum optimal. Kerja cerdas tenaga penjual pada perusahaan dapat ditingkatkan melalui orientasi pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan terhadap tenaga penjual. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran maka kerja cerdas tenaga penjual akan semakin meningkat dan semakin meningkat kerja cerdas tenaga penjual pada perusahaan berdampak semakin meningkat pula kinerja tenaga penjual. Peningkatan orientasi pembelajaran pada perusahaan melalui pembelajaran mengenai sifat dan karakteristik, kemampuan untuk mengetahui jenis usaha, manajemen dan kemampuan ekonomi serta kemampuan tenaga penjualan untuk mempelajari keinginan konsumen. Ketiga dimensi ini merupakan observed dari orientasi pembelajaran yang telah diuji melalui pengujian validitas dan reliabilitas sehingga orientasi pembelajaran disimpulkan meningkat bila ketiga dimensi juga mengalami peningkatan. Peningkatan orientasi pembelajaran pada perusahaan oleh tenaga penjual tersebut berdampak pada meningkatnya kerja cerdas tenaga penjual pada perusahaan dan meningkatnya kerja cerdas tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual pada perusahaan. Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini.

**Gambar 2**  
Kesimpulan Masalah Penelitian Dengan Cara 1



2. **Cara 2** : Menurunnya kinerja tenaga penjual pada perusahaan disebabkan kemampuan menjual tenaga penjual yang belum optimal. Kemampuan menjual tenaga penjual dapat ditingkatkan melalui orientasi pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan terhadap tenaga penjual. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran maka kemampuan menjual tenaga penjual akan semakin meningkat dan semakin meningkat kemampuan menjual pada perusahaan berdampak semakin meningkat pula kinerja tenaga penjual. Peningkatan orientasi pembelajaran pada perusahaan melalui pembelajaran mengenai sifat dan karakteristik, kemampuan untuk mengetahui jenis usaha, manajemen dan kemampuan ekonomi serta kemampuan tenaga penjualan untuk mempelajari keinginan konsumen. Ketiga dimensi ini merupakan observed dari orientasi pembelajaran yang telah diuji melalui pengujian validitas dan reliabilitas sehingga orientasi pembelajaran disimpulkan meningkat bila ketiga dimensi juga mengalami peningkatan. Peningkatan orientasi pembelajaran oleh tenaga penjual tersebut berdampak pada meningkatnya kemampuan menjual tenaga penjual dan meningkatnya kemampuan menjual tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual pada perusahaan. Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar 3.

**Gambar 3**  
Kesimpulan Masalah Penelitian Dengan Cara 2



### IMPLIKASI TEORITIS

Berdasarkan model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*Fit Model*) melalui alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan membagikan dukungan empiris terhadap temuan peneliti terdahulu dan merupakan hal penting yang berpengaruh terhadap efektivitas penjualan. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual, dalam arti bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjual. Pengujian ini menunjukkan

---

---

bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perilaku cerdas tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor orientasi pembelajaran tenaga penjual, yaitu yang dilakukan oleh Sujan dan Kumar (1994) dan Sujan, Weitz & Kumar (1996).

2. Semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual maka semakin tinggi kemampuan menjual dari tenaga penjual, dalam arti bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang positif terhadap kemampuan menjual tenaga penjual. Pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pembelajaran tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kemampuan menjual tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor orientasi pembelajaran tenaga penjual, yaitu yang dilakukan oleh Sujan et al (1994) ; Spiro dan Weitz (1990) ; Challagalla (1998) ; Noor et al (2001) dan (Rentz, 2002).
3. Semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual, dalam arti bahwa perilaku kerja cerdas tenaga penjual mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual. Pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku cerdas tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor perilaku cerdas tenaga penjual, yaitu yang dilakukan oleh Weitz, et al (1988) ; Sujan, et al (1994) ; Challagalla dan Shervani (1996) dan Tansu Barker (1999).
4. Semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual, dalam arti bahwa kemampuan menjual tenaga penjual mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual. Pengujian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan menjual tenaga penjual yang dimiliki oleh perusahaan maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Hal tersebut secara empiris memperkuat penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dipengaruhi secara positif oleh faktor kemampuan menjual tenaga penjual, yaitu yang dilakukan oleh Weilbacker (1990) dan Rentz ( 2002).

### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hal penelitian yang telah dilakukan.

**Tabel 3**  
**Implikasi Manajerial**

No	Pernyataan	Implikasi Manajerial
1	Orientasi pembelajaran tenaga penjual berpengaruh terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjual	a. Pelajaran yang diperoleh dari pelanggan yang menghasilkan perencanaan penjualan b. Pelajaran dari kesalahan yang telah diperbuat yang berdampak pada penggunaan strategi yang tepat dan baik c. Pengalaman dan kemauan untuk belajar sehingga mampu memberikan prioritas pada pekerjaannya
2	Orientasi pembelajaran tenaga penjual berpengaruh terhadap kemampuan menjual tenaga penjual	a. Pelajaran yang diperoleh dari pelanggan yang menghasilkan jumlah produk yang terjual selama sebulan b. Pelajaran dari kesalahan yang diperbuat yang berdampak pada peningkatan keahlian dalam aktivitas penjualan c. Pengalaman dan kemauan untuk belajar sehingga mampu meningkatkan bentuk negoisasi dengan para pelanggan
3	Perilaku kerja cerdas tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual	a. Mewujudkan perencanaan penjualan dari berdampak pada peningkatan penjualan yang diraih oleh tenaga penjual b. Penggunaan strategi yang baik mampu meningkatkan prosentase target penjualan yang ditentukan. c. Prioritas pekerjaan yang dipilih mampu meningkatkan porsi pasar dibandingkan pada waktu sebelumnya.
4	Kemampuan menjual tenaga penjual berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual	a. Jumlah produk yang terjual berdampak pada peningkatan penjualan yang diraih oleh tenaga penjual b. Munculnya keahlian dalam aktivitas penjualan mampu meningkatkan prosentase target penjualan yang ditentukan. c. Peningkatan bentuk negoisasi oleh tenaga penjualan mampu meningkatkan porsi pasar dibandingkan pada waktu sebelumnya.

Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2006)

### KETERBATASAN PENELITIAN

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

Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu :

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



---

---

## AGENDA PENELITIAN MENDATANG

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

- a. Melakukan replikasi penelitian dengan menambah variabel-variabel baru yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap hubungan kinerja tenaga penjual pada perusahaan melalui pengkajian faktor tenaga penjual yang lebih luas.
- b. Menggunakan atau menambah variabel independen (eksogen konstruk) yang lain seperti Orientasi Kinerja, sehingga mampu membawa hasil penelitian menjadi lebih baik dan mendekati hasil komprehensif.
- c. Menggunakan atau menambah variabel dependen (endogen konstruk) yang lain seperti pengalaman menjual tenaga penjual terhadap kemampuan menjual tenaga penjual (penelitian Dan C. Weibaker, 1990), sehingga mampu membawa hasil penelitian menjadi lebih baik dan mendekati hasil komprehensif.

\*\*\*

## DAFTAR REFERENSI

- Anderson, Erin and Richard L. Oliver, 1987, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*
- \_\_\_\_\_, 1994, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*.
- Anglin, A, Kenneth, Jeffrey J, Stolman, James W. Gentry, 1990, "The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance and Knowledge-Based Measures of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Baldauf, A, David .W, Cravens and Nigel F. Piercy, 2001, "Examining Bussiness Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Barker, Tansu A, 1999, "Benchmark of Successful Salesforce Performance". *Canadian Journal of Administrative Science*.
- Boles, James S,N. Donthu, and R. Lohtia, 1995, "Salesperson Evaluation using Relative Performance Efficiency: The Application of Data Envelopment Analysis", *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Boorom, L, M, Jerry R. Goolsby and Rosemary P.Ramsey, 1998, "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Breaugh, James A, and Joseph P. Colihan, 1994, "Measuring Facets of Job Ambiguity: Construct Validity Evidence", *Journal of Applied Psychology*.
- Challagalla, N, Goutam and Tasadduq A. Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, p. 89-105.
- Cravens, W, et al, 1992, Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System", *Journal of Marketing*.
- Crosby, Lawrence A. Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles, 1990, "Relationship Quality in Services Selling an Interpersonal Influence Perspectives" *Journal of Marketing*.

- 
- Dyah, S, 2002, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dan Relevansinya terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan". *Journal Sains Pemasaran Indonesia*.
- Erfmeyer, Robert C, Randall K. Russ and Joseph F. Hair Jr, 1991, "Need Assesment and Evaluation in Sales Training Programs" *Journal of Personal Selling & Sales Management*.
- Ferdinand, A.T, 2000, *Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Stratejik*, Program MM UNDIP, Semarang
- \_\_\_\_\_, 2005, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang.
- Indriani, Farida, 2004, "Analisis Program Manajemen Penjualan Yang Berorientasi Pada Konsultasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kemampuan Penjualan Adaptif (Studi Pada Industri Asuransi Di Kota Semarang)", Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta
- Jusuf, Irianto, 1999, "Kompensasi untuk Sales Force", *Usahawan*, No.12, Tahun XXVIII, Desember
- Kohli, Ajay K, and Bernard J. Jaworski, 1994, "The Influence of Coworker Feedback on Salespeople", *Journal of Marketing*.
- \_\_\_\_\_, Tasadduq Shervani, and Goutam N, Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*.
- Leigh, Thomas W, and Greg W.Marshall, 2001,"Research Priorities in Sales Strategy and Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XXI.
- Otokir Plus, 2005, "Target Penjualan Mobil Sulit Tercapai", *Suplemen Pikiran Rakyat Khusus Otomotif & Teknologi*, Jumat 25 November 2005, www.pikiran rakyat.com.
- Rentz, Joseph. O, David Shepherd, Armen Tashcian, Pratibha. Dabholkar, dan Robert T.Ladd, 2002, "A Measure of Selling Skill: Scale Development and validation". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXII
- Rizaldi, Reza, 2002, "Analisis Pengaruh Unsur Orientasi Supervisor terhadap Kinerja Salesman Melalui Kejelasan Peran Salesman", Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Rich, Greogory A, 1997, "The Sales Manager as a Role Model on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Sales People", *Journal of The Academy of Marketing Science*.
- Sinkula, J.M and Baker, W.E, 1999, "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", *Journal of Academy Marketing Science*.
- Spiro, L, Rosann and Barton A. Weitz, 1990, "Adaptive Selling Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, Vol XXVII
- Sujan, Haris, Barton A. Weitz and Mita Sujan, 1988, "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople To Work Smarter", *Journal of Marketing Research*.
- \_\_\_\_\_, and Nirmalaya kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling, *Journal of Marketing*.
- Teas, Wacker, R. Eugene Hughes, 1979, "A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeoples Perception of Role Clarity", *Journal of Marketing Research*
- \_\_\_\_\_, 1983, "SupervisoryBehavior, Role Stress, and The Job Satisfaction of Industrial Sales People", *Journal of Marketing*, Vol 58.
- Widodo, Adi, Arief, 2006, "Wajah Lesu Industri Otomotif", SWA 11/XXIII/ 1-14 Juni 2006
- Weilbacker, Dan C, 1990, "The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Type Sales", *Journal of Personal Selling & Sales Management*.