ANALISIS PENGARUH IDENTIFIKASI PESAING DAN KREATIVITAS PROGRAM PEMASARAN SEBAGAI STRATEGI BERSAING TERHADAP KINERJA PEMASARAN EKSPOR
(Studi Empiris pada Manajer Industri Mebel di Jepara)

Dewi Prapti Wirasati

Abstrak

Dalam dunia usaha saat ini perusahaan dituntut untuk mempunyai strategi bersaing yang handal supaya dapat bertahan. Dengan strategi bersaing yang baik maka diharapkan kinerja perusahaan dapat terdorongkak dan perusahaan dapat meraih pangsa pasar yang ade. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran sebagai strategi bersaing terhadap kinerja pemasaran ekspor. Pengujian model dilakukan dengan menggunakan data 120 responden yang menjabat sebagai manajer / eksekutif pemasaran pada perusahaan mebel yang melakukan ekspor di Jepara. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas program pemasaran mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pemasaran, dibanding faktor identifikasi pesaing.

Kata Kunci : Identifikasi Pesaing, Kreatifitas Program Pemasaran, Strategi Pemasaran, Kinerja Pemasaran Ekspor

Persaingan adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi, strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.(Porter, 1996, p.3). Oleh karena itu diperlukan suatu perusahaan yang mempunyai strategi bersaing yang handal.

Perubahan pola persaingan global memerlukan analisis terhadap segala kekuatan yang mempengaruhi perusahaan secara berkesinambungan. Oleh sebab itu perusahaan-perusahaan secara drastis mengubah strateginya untuk mengatasi ancaman-ancaman pesaingnya. Hasil yang optimal akan didapat apabila perusahaan dapat memilih strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi perusahaan.

Untuk lebih kompetitif, perusahaan perlu menganalisis dan meramalkan masa depan industri nya, dengan memahami pesaing-pesaingnya. Perusahaan yang berhasil selalu berusaha mengenali pesaingnya sebaik mungkin seperti yang dilakukannya terhadap konsumen. Analisis
pesaing akan membantu manajemen untuk memutuskan dimana akan bersaing dan bagaimana posisi mengahadapi pesaingnya (Craven, 1996,p.81).


Kemudian dengan perusahaan sebesar apa perusahaan harus bersaing (Clark & Montgomery,1999,p.70).


Selain kegiatan identifikasi pesaing diperlukan juga kemampuan internal yaitu dengan kreativitas program pemasaran. Kreativitas program pemasaran ini merupakan faktor internal yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan yang ingin survive di dalam persaingan yang sangat ketat. Kreativitas ini dibutuhkan untuk mendukung usaha peningkatan kinerja. Untuk itu dibutuhkan perencanaan strategik yang dapat mengembangkan imajinasi pemikiran yang kreatif dalam prosedur penerapan strategi pemasaran perusahaan. Oleh karena itu kreativitas program pemasaran merupakan usaha pemecahan bisnis yang dihadapi setiap hari.

Dalam kenyataannya, manajer pemasaran selalu dikritik oleh atasannya karena ketidakmapuannya dalam mendefinisikan metode strategi promosi produk ke konsumen, kegagalan positioning, kegagalan dalam distribusi dan kecenderungan untuk melakukan persaingan dengan cara-cara tradisional (Webster, 1988). Oleh karena itu perencana strategik harus mampu dalam mengembangkan kreativitas konsep strategi ke dalam penerapan program pemasaran.

Kinerja pemasaran dalam penelitian ini dibentuk oleh dimensi-dimensi pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar (Narver & Slater, 1990,p.22) yang merupakan konstruksi yang digunakan untuk mengukur dampak dari strategi identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran.

yang akan dilakukan lebih lanjut, yaitu pengaruh identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran pada strategi bersaing, kemudian bagaimana strategi bersaing yang dipilih suatu perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor. (Narver & Slater, 1990,p.25).


### Tabel 1

**Data Potensi Industri Meubel di Kabupaten Jepara Tahun 1998 s/d 2002**

<table>
<thead>
<tr>
<th>URAIAN</th>
<th>1998</th>
<th>1999</th>
<th>2000</th>
<th>2001</th>
<th>2002</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Jumlah Perusahaan (unit)</td>
<td>3.008</td>
<td>3.965</td>
<td>3.400</td>
<td>3.593</td>
<td>3.720</td>
</tr>
<tr>
<td>Tenaga Kerja (orang)</td>
<td>43.916</td>
<td>45.780</td>
<td>57.000</td>
<td>57.488</td>
<td>58.210</td>
</tr>
<tr>
<td>Volume Produksi (Pcs)</td>
<td>1.957.070</td>
<td>2.124.650</td>
<td>2.357.950</td>
<td>2.378.135</td>
<td>2.403.180</td>
</tr>
<tr>
<td>Nilai Produksi (Rp.000.000)</td>
<td>522.720</td>
<td>543.735</td>
<td>589.735</td>
<td>594.828</td>
<td>742.500</td>
</tr>
<tr>
<td>Volume Export (000.Kg)</td>
<td>98.721</td>
<td>39.078</td>
<td>74.081</td>
<td>35.774</td>
<td>28.652</td>
</tr>
<tr>
<td>Nilai Export (000. USD)</td>
<td>169.251</td>
<td>201.418</td>
<td>200.515</td>
<td>74.738</td>
<td>58.807</td>
</tr>
<tr>
<td>Jumlah Exportir (orang)</td>
<td>221</td>
<td>322</td>
<td>358</td>
<td>443</td>
<td>451</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sumber: Dinas Perindagkop Jepara (2003)

Jepara merupakan salah satu kota di Jawa Tengah yang memiliki jumlah perusahaan mebel terbesar. Saat ini industri mebel menghadapi persaingan dalam skala domestik (persaingan sesama pengusaha se-daerah) dan krisis berkepanjangan yang mengharuskan perusahaan berjuang untuk selalu mendapatkan peluang, guna kelangsungan hidup perusahaan.


Keadaan ini membuat para pengusaha berlomba-lomba untuk mendapatkan pangsa pasar ekspor yang semakin mengecil. Sehingga terjadi suatu persaingan antar eksportir dalam mendapatkan pangsa pasar untuk ekspor tersebut. Untuk mendapatkan pangsa pasar ini diperlukan suatu kinerja pemasaran ekspor yang baik dari setiap perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka akan diteliti hal-hal yang menjadi fokus manajer dalam melakukan aktivitas identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran sebagai strategi bersaing dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja pemasaran ekspor.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGENGEMBANGAN MODEL

Identifikasi Pesaing

Identifikasi pesaing pada dasarnya adalah proses kategorisasi/penggolongan (Menon et al, 1999, p.25). Telah dikembangkan pula dasar penelitian yang mendalam dan menyatakan bahwa manajer mengidentifikasi pesaing pesaingnya tidak secara individu, melainkan dengan menempatkan diri mereka ke dalam suatu kategori kompetitif (Hodgkinson & Johnson, dalam Clark & Montgomery,1999.p.68)


Clark & Montgomery (1999, p.68) menyatakan bahwa struktur berjenjang ini dianggap mewakili kesinambungan data tingkat persaingan dari lebih kompetitif menjadi kurang kompetitif. Sehingga didalam mengidentifikasikan pesaingnya perusahaan-perusahaan tertentu dipandang sebagai "pesaing" dan "bukan pesaing".

Harapan bahwa identifikasi pesaing dapat mempengaruhi pandangan perusahaan dalam mengembangkan strategi perusahaan, terutama dapat dilihat lebih mendalam pada penelitian yang mengulas bahwa identifikasi ini akan menciptakan sebuah keadaan yang kondusif bagi aktifitas organisasi yang efektif dan efisien untuk menghasilkan kinerja pemasaran ekspor yang superior (Clark & Montgomery, 1999; Chen & Hambrick, 1995; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990).

Di dalam mengidentifikasi perusahaan pesaing, para manajer selanjutnya akan menentukan pesaing pesaing absolut berdasarkan tingkat perekonomian perusahaan-perusahaan pesaingnya. Akan tetapi jumlah perusahaan-perusahaan pesaing ini akan berubah sejalan dengan waktu (Clark & Montgomery, 1999). Identifikasi pesaing merupakan suatu proses pertimbangan. Manajer akan mempertimbangkan perusahaan mana yang perlu dianalisis dan dianggap sebagai pesaing dari sejumlah perusahaan yang sudah diwaspadai. Dalam hal identifikasi pesaing, manajer mempunyai keterbatasan kognitif, maka manajer hanya akan mengidentifikasi
Kinerja Pemasaran Ekspor


Manajer akan menganggap perusahaan besar sebagai pesaing karena dua alasan. Pertama, perusahaan besar umumnya memiliki sumber daya lebih yang dapat digunakan sebagai senjata kompetitif. Kedua, perusahaan besar yang kurang sukses pun tetap dianggap penting oleh manajer karena perusahaan besar lebih banyak diliput oleh pers dan analis investasi serta memiliki tempat yang cukup lumayan di pasar sehingga ini harus menjadi pertimbangan manajer dalam membuat rencana.


Kreativitas Program Pemasaran


Faktor yang mempengaruhi kreativitas program pemasaran antara lain adalah faktor motivasi. Faktor ini didefinisikan sebagai motivasi dasar dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas
dan bersedia untuk mencurahkan waktu
dan usaha yang lebih banyak, termasuk
kesedianannya untuk menanggung resiko

Hubungan antara faktor motivasi dan
kreativitas program pemasaran telah
dibuktikan secara empiris oleh Spiro, et al
(1990) yang menyatakan bahwa seseorang
yang melakukan pekerjaan dengan
perasaan positif, senang dan merasakan
tantangan yang berasal dari rasa tertarik
akan tugas yang diberikan disebut memiliki
motivasi.

Kesediaan mengambil resiko juga
merupakan dimensi dari kreativitas program
pemasaran. Seseorang menerima resiko
ketika hasil yang dicapai dalam
pelaksanaan tidak dapat dipastikan
(Andrews & Smith, 1996). Tidak
mengherankan, kesediaan mengambil
resiko adalah faktor kunci dalam
kontribusi kreativitas, karena resiko
memberikan motivasi untuk memunculkan
ide yang menyimpang dari kondisi semula
(Amabile, 1998; Amabile & Gryskiewicz,
1987).

Dimensi lain dari kreativitas program
pemasaran adalah faktor lingkungan sosial.
Lingkungan sosial dapat mempengaruhi
tingkat dan frekuensi perilaku kreativitas.
Oleh karena itu luasnya lingkungan sosial
dalam organisasi memerlukan adanya
suatu pemahaman lebih jauh terhadap
faktor-faktor yang berpengaruh terhadap
kreativitas (Amabile et al, 1996).

Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan sarana
perusahaan yang digunakan untuk
mencapai tujuannya. Strategi bersaing
dapat dipandang sebagai pembangunan
pertahanan terhadap kekuatan-kekuatan
persaingan. Pokok perumusan strategi
bersaing adalah menghubungkan
perusahaan dengan lingkungannya.
Walaupun lingkungan yang relevan sangat
luas, namun aspek utama dari lingkungan
perusahaan adalah industri-industri di
mana perusahaan tersebut bersaing
(Porter, 1997)

Strategi bersaing yang efektif meliputi
tindakan-tindakan ofensif atau defensif
guna menciptakan posisi yang aman.
Strategi bersaing merupakan pencarian
posisi bersaing yang menguntungkan
dalam suatu industri, arena fundamental
tempat persaingan terjadi. Strategi
bersaing bertujuan mengekalkan posisi
yang menguntungkan dan dapat
dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan
yang menentukan persaingan industri
(Porter, 1997).

Dalam kenyataannya, strategi
bersaing adalah suatu proses dinamis,
dimana masing-masing pelaku pasar tarik
menarik satu sama lain dalam satu deret
taktik dan penangkalnya, bahkan dengan
langkah dari hari ke hari. Maka jika ingin
mengerti bagaimana perusahaan bisa
sukses dalam persaingan, harus diamati
bagaimana perusahaan itu melakukan
perangnya dari hari ke hari dan bagaimana
perusahaan melakukan tarik menarik
kepentingan dengan pesaing-pesaingnya.
Selain itu juga mempelajari strategi secara
keseluruhan dengan cara mengidentifikasi
para pesaingnya (Chen, 1995).

Dalam bukunya Porter (1996)
mengatakan bahwa strategi bersaing
mempunyai dimensi-dimensi strategi
bersaing yang akan berhasil untuk
mengungguli kinerja perusahaan lain.
Ketiga dimensi inilah yang membentuk
keunggulan strategi bersaing suatu
perusahaan. Ketiga dimensi tersebut
adalah biaya menyeluruh yang lebih
efisien, diferensiasi produk yang lebih
berkualitas dan segmen pasar yang
terfokus. Keunggulan biaya menyeluruh,
memungkinkan perusahaan bersaing dan
merubah pasar. Biaya yang relatif rendah
dibanding pesaing membuat perusahaan

Jurnal Sains Pemasaran Indonesia
mendapat keuntungan diatas rata-rata dalam lingkungan industrianya.

**Kinerja Pemasaran Ekspor**

Kinerja pemasaran ekspor merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Kinerja pemasaran ekspor juga digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan yang dihasilkan dengan seluruh kinerja yang diharapkan, penjualan dan keuntungan (Menon, dkk; 1996).

Menurut Bharadwaj (1993), rasio akuntansi dan ukuran pemasaran merupakan dua kelompok besar indikator kinerja. Akan tetapi indikator-indikator ini telah banyak dikritik, karena dinilai tidak cukup jeli dalam menjelaskan hal-hal yang bersifat intangible dan sering tidak tepat digunakan untuk menilai sumber dari keunggulan bersaing.

Pada umumnya, kinerja penjualan diukur dalam rupiah penjualan, Return On Investment (ROI), dan Return On Asset (ROA). Namun ukuran-ukuran itu dipandang sebagai ukuran agregatif yang dihasilkan melalui proses akuntansi dan keuangan, tetapi secara tidak langsung menggambarkan aktifitas manajemen, khususnya manajemen pemasaran (Ferdinand, 2000). Oleh karena itu, ukuran yang digunakan sebaiknya ukuran yang bersifat activity based measure yang dapat menjelaskan aktifitas-aktifitas pemasaran yang menghasilkan kinerja pemasaran ekspor.

Penelitian-penelitian terdahulu telah mengatakan bahwa kinerja pemasaran ekspor dapat diukur dari volume penjualan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan dan pangsa pasar (Hopkins & Hopkins, 1997; Ferdinand, 1999). Mengacu pada peneliti terdahulu, dalam penelitian ini menggunakan pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pelanggan, pangsa pasar sebagai dimensi kinerja pemasaran.


**Hubungan Identifikasi pesaing dengan Strategi Bersaing**

Menon (1999) menyatakan bahwa proses penyapan strategi adalah prasyarat keberhasilan strategi itu dalam implementasi. Sebuah strategi yang baik adalah strategi yang bermutu yang dibangun karena adanya berbagai proses kajian.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan keberhasilan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, namun aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri di mana perusahaan tersebut bersaing. (Porter, 1997).

Dinyatakan bahwa manajer mengidentifikasi pesaing-pesaingnya tidak secara individu, melainkan dengan menempatkan diri mereka ke dalam suatu kategori kompetitif. Anggota-anggota

Besar juga sering identik dengan struktur dan birokrasi yang kompleks. Legitimasi institusional yang dinikmati perusahaan besar juga membuatnya menolak tekanan agar beradaptasi. Mereka juga tak menyukai langkah bersikap dan berada dibawah peraturan pemerintah serta publik yang membatasi langkah strategi bersaingnya (Chen & Hambrick, 1995).


Dalam menerapkan strategi bersaing guna mengenali lingkungan usahanya, maka salah satu hal yang tidak bisa dikesampingkan adalah mengenai identifikasi pesaing. Kegiatan identifikasi pesaing menjadi salah satu unsur yang penting dalam menyusun strategi bersaing. Kegiatan ini dapat mendukung usaha perusahaan untuk tetap terjaga aktivitas yang berkaitan dengan aliran dana ke perusahaan. Untuk dapat menentukan strategi bersaingnya (Day 1997).

Kinerja Pemasaran Ekspor

bersaing perusahaan (Clark & Montgomery, 1999).

Dengan latar belakang teori diatas, maka disimpulkan hipotesis 1 sebagai berikut:

H1 : Identifikasi pesaing berpengaruh positif terhadap strategi bersaing

Hubungan Kreativitas Program Pemasaran dengan Strategi Bersaing

Dalam perencanaan strategi bersaing, kreativitas program pemasaran merupakan komponen penting untuk menciptakan perbedaan yang unik dan strategi bersaing. Dalam kenyataannya, bahwa manajer pemasaran sering dikritik karena ketidakmampuannya dalam memperkenalkan produk ke konsumen, kegagalan memposisikan produk dan kecenderungan melakukan persaingan dengan cara-cara tradisional (Webster, 1988). Dengan strategi bersaing yang mampu untuk mengembangkan kreativitas program pemasaran, maka strategi tersebut dapat dikatakan sebagai strategi yang berhasil.


Pada akhirnya, kreatifitas akan mempengaruhi strategi bersaing yang memberikan mekanisme untuk melakukan pembeedaan (Andrews & Smith, 1996).

Dari uraian tentang kreativitas tersebut, maka ditampilkan hipotesis kedua, yaitu:

H2 : Kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap strategi bersaing

Hubungan Strategi Bersaing dengan Kinerja Pemasaran Ekspor

Kinerja perusahaan merupakan konstruks yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik berupa kinerja pemasaran ekspor ataupun kinerja keuangan (Ferdinand, 2002:153).


Penelitian terdahulu yang dilakukan, menunjukkan bahwa hubungan antara mutu strategi dengan kinerja pemasaran ekspor seharusnya menjadi perhatian manajemen (Kohli, Jaworski, 1990; Menon, Bharadwaj, Howel, 1996; Menon, Bharadwal, Adidam dan Edison, 1999). Studi-studi tersebut menyatakan bahwa sasaran dari sebuah strategi bersaing adalah mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber-sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai sasaran strategi bersaing yang superior.

$$H_3 : \text{Strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor}$$

Hubungan Penelitian ini dengan Penelitian Terdahulu
Penelitian-penelitian mengenai hubungan kinerja pemasaran telah banyak dilakukan. Seperti halnya yang dilakukan oleh Narver & Slater (1990), yaitu menghubungkan orientasi pasar sebagai strategi dengan kinerja pemasaran. Padahal dalam praktek tidak hanya strategi orientasi pasar saja yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, banyak variabel yang mempengaruhi kinerja.


Untuk dapat mempertahankan kinerja yang telah dicapai atau bahkan untuk meningkatkan kinerja pemasaran ekspor, maka diperlukan pengidentifikasi pesaing. Pengidentifikasi pesaing ini dibutuhkan untuk dapat melihat pesaing, sehingga manajer dapat menentukan dimana akan bersaing. Selain itu dapat menentukan strategi bersaing yang tepat, karena dengan identifikasi pesaing ini akan diketahui berbagai informasi pesaing.

Sedangkan kreativitas program pemasaran dimaksudkan untuk mendukung strategi bersaing perusahaan, yaitu dengan menyampaikan kemampuan dari dalam perusahaan. Sehingga strategi bersaing yang dijalankan akan berhasil didukung dari intern perusahaan. Dengan demikian diharapkan dengan penerapan strategi bersaing yang mengidentifikasi para pesaingnya, akan dibangun pada kemampuan perusahaan melalui sumber daya manusia yang mempunyai kreativitas tinggi. Variabel ini diambil untuk mendukung kegiatan identifikasi pesaing.


METODE PENELITIAN
Jenis dan Sumber Data
Dalam penelitian ini cara pengumpulan data dengan komunikasi tidak langsung, dengan menggunakan alat bantu yaitu questioner yang dikirim kepada responden. Adapun responden dari penelitian ini adalah manajer/pemilik/ eksekutif pemasaran industri mebel di Jepara.
Pada penelitian ini sumber data diperoleh dengan sampel, yang diambil dari responden yaitu para manajer/pemilik/eksekutif pemasaran industri mebel di Jepara.

**Populasi dan Sampel**

Untuk penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah manajer/pemilik/eksekutif pemasaran industri mebel di Jepara. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Elemen populasi yang dibatasi pada elemen-elemen yang dapat memberikan informasi. Adapun kriteria yang diambil, dengan pertimbangan sebagai berikut: manajer yang telah memilik pengalaman di atas satu tahun, merupakan industri mebel yang melakukan kegiatan ekspor, memproduksi dari bahan mentah sampai barang jadi (*ready to use*), aktivitas sehari-hari langsung berhadapan dengan konsumen.


**Teknik Analisis Data**

Untuk menguji H1 – H3, alat analisis data yang dipakai adalah *Structural Equation Model (SEM)* dari paket statistik AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinand, A.T, 1999).

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Setelah data dianalisis, diperoleh hasil seperti dalam gambar 1 dan tabel 2 berikut ini.

**Gambar 1**

*Diagram Alur Penelitian*

Sumber: Data Primer yang Diolah (2004)
Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia. Ini ditunjukkan oleh tingkat signifikanssi terhadap Chi-Square dalam model ini yaitu 0.097, selain indeks AGFI = 0.875 yang tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu > 0.90, maka indeks-indeks yang lain memenuhi persyaratan, sehingga model dapat diterima.

Hasil uji kesesuaian model untuk SEM adalah \( \chi^2 \text{ square} = 63.361, \) signifikansi probability = 0.097, GFI = 0.920, AGFI = 0.875, TLI = 0.970, CFI = 0.977, RMSEA = 0.047, \( DF = 50 \) dan CMIN/DF = 1.267. Semua pengujian indeks memenuhi ketentuan minimum, kecuali AGFI (= 0.875) yang masih belum memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, yaitu lebih besar dari atau samadengan 0.90, namun demikian model ini masih layak untuk diterima, karena hasil uji yang lain berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

### Tabel 2
**Goodness Of Fit Indices**
**Full Model SEM**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Goodness of Fit Index</th>
<th>Cut of Value</th>
<th>Hasil Analisis</th>
<th>Keterangan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>( X^2 ) Chi Square</td>
<td>( \leq 67.505^* )</td>
<td>63.361</td>
<td>Baik</td>
</tr>
<tr>
<td>Sign. Probability</td>
<td>( \geq 0.05 )</td>
<td>0.097</td>
<td>Baik</td>
</tr>
<tr>
<td>RMSEA</td>
<td>( \leq 0.08 )</td>
<td>0.047</td>
<td>Baik</td>
</tr>
<tr>
<td>GFI</td>
<td>( \geq 0.90 )</td>
<td>0.920</td>
<td>Baik</td>
</tr>
<tr>
<td>AGFI</td>
<td>( \geq 0.90 )</td>
<td>0.875</td>
<td>Marjinal</td>
</tr>
<tr>
<td>CMIN / DF</td>
<td>( \leq 2.00 )</td>
<td>1.267</td>
<td>Baik</td>
</tr>
<tr>
<td>TLI</td>
<td>( \geq 0.95 )</td>
<td>0.970</td>
<td>Baik</td>
</tr>
<tr>
<td>CFI</td>
<td>( \geq 0.95 )</td>
<td>0.977</td>
<td>Baik</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sumber: Data Primer yang Diolah (2004)

### KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS
Dalam penelitian ini diajukan 3 hipotesis, yang berkaitan dengan identifikasi pesaing, kreativitas program pemasaran, strategi bersaing dan kinerja pemasaran. Hipotesis-hipotesis ini telah diuji dan dianalisis.

#### Pengujian Hipotesis I

\( H1 : \) Identifikasi pesaing berpengaruh positif terhadap strategi bersaing

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (Critical Ratio) yang diatas 2 (sepadan dengan nilai uji-t) menyatakan bahwa hipotesis 1 terbukti. Ternyata bahwa Identifikasi pesaing berpengaruh secara signifikan terhadap strategi bersaing.

Hasil nilai tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat identifikasi pesaing yang terdiri dari tiga dimensi yaitu pesaing absolut yang selalu diamati, besar perusahaan, dan atribut perusahaan dapat mendukung kepentingan bisnis dari
pengusaha mebel dan berpengaruh terhadap strategi bersaingnya.

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel identifikasi pesaing berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien \( \lambda \) yang cukup signifikan. Yaitu dengan nilai koefisien \( \lambda \) untuk pesaing absolut yang selalu diamati sebesar 0,63 menunjukkan upaya manajer dalam mempertimbangkan perusahaan mana yang perlu dianalisa dan dianggap sebagai pesaing dari sejumlah perusahaan yang sudah ia waspadai.

Hal ini selaras dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Clark, karena banyak industri yang secara obyektif memiliki sedikit pesaing dan juga karena manajer memiliki keterbatasan kognitif, maka manajer hanya akan mengidentifikasi sejumlah kecil pesaing saja. (Clark, 1998 : 66). Begitu juga dengan besar perusahaan yang mempunyai nilai koefisien \( \lambda \) sebesar 0,86. Ini menunjukkan bahwa besar perusahaan merupakan karakteristik penting untuk diamati oleh para manajer, dalam penelitian organisasional sudah banyak digunakan sebagai variabel klasifikasi dalam penelitian kelompok-kelompok strategis (Porter dalam Clark & Mountgomery, 1999 : 70).

Attribut perusahaan mempunyai nilai koefisien \( \lambda \) sebesar 0,79 menunjukkan bahwa analisis pesaing yang dilakukan manajer tergantung pada pesaing yang mereka identifikasi. Memahami cara pengidentifikasian pesaing ini memiliki arti penting yang sangat potensial. Parameter estimasi antara identifikasi pesaing dan strategi bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai c.r. = 3.240 (c.r. ≥ 2.00 dengan taraf signifikansi sebesar 0.05).

Dari pengujian hipotesis 1 yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa tingginya identifikasi pesaing berpengaruh pada tingginya strategi pemasaran.

**Pengujian Hipotesis 2**

\[ H2 : \text{Kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap strategi bersaing} \]

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (Critical Ratio) yang diatas 2 (sepadan dengan nilai uji-t). Ini terbukti bahwa kreativitas program pemasaran yang dipilih dan diterapkan oleh manajer berpengaruh secara signifikan terhadap strategi bersaing. Hasil nilai tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat kreativitas program pemasaran yang terdiri dari tiga dimensi yaitu motivasi, kesediaan menanggung resiko dan faktor lingkungan sosial berpengaruh terhadap kinerjanya.

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel kreativitas program pemasaran berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien \( \lambda \) yang cukup signifikan. Nilai koefisien \( \lambda \) untuk motivasi sebesar 0,845, kesediaan menanggung resiko nilai koefisien \( \lambda \) sebesar 0,742, dan faktor lingkungan nilai koefisien \( \lambda \) sebesar 0,728.

Pemilihan variabel kreativitas program pemasaran yang dilakukan manajer merupakan karakteristik penting yang harus dipunyai oleh setiap manajer untuk dapat mendukung strategi bersaing yang dipilihnya.

Parameter estimasi antara kreativitas dengan strategi bersaing menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai c.r. = 3.742 (c.r. ≥ 2.00 dengan taraf signifikansi sebesar 0.05 ) dapat diartikan responden setuju variabel Kreativitas Program Pemasaran tersebut sebagai faktor pendorong strategi bersaing, sehingga dapat disimpulkan hipotesis 2 terbukti.
Pengujian Hipotesis 3

H 3: Strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran ekspor

Dari hasil komputasi ditunjukkan dengan nilai CR (Critical Ratio) yang diatas 2 (sepadan dengan nilai uji-t). Ini terbukti bahwa bahwa Strategi bersaing yang dipilih dan diterapkan oleh manajer berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ekspor. Hasil nilai tersebut juga dapat menunjukkan bahwa derajat strategi bersaing yang terdiri dari tiga dimensi yaitu keunggulan biaya meneluruh, differensiasi produk yang lebih berkualitas dan segmen pasar yang terfokus, akan berpengaruh positif terhadap kinerja ekspor.

Secara lebih detail dapat diketahui bahwa pengaruh variabel strategi bersaing berdasarkan dukungan dimensi dengan nilai koefisien lambda (λ) cukup signifikan. Nilai koefisien lambda (λ) untuk keunggulan biaya meneluruh efisien sebesar 0.714, differensiasi produk yang lebih berkualitas mempunyai nilai koefisien lambda (λ) sebesar 0.845, dan segmen pasar yang fokus mempunyai nilai koefisien lambda (λ) sebesar 0.691.

Pemilihan strategi bersaing yang dilakukan manajer merupakan pelaksanaan konsep multi dimensi yang mencakup semua kegiatan, suatu perusahaan yang memberikan kesatuan arah, tujuan dan memfasilitasi perubahan-perubahan yang diperlukan yang dipicu oleh lingkungan perusahaan (Sidik, 2000, p: 14).

Parameter estimasi antara strategi bersaing dan kinerja ekspor menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. = 5.626 (C.R. ≥ ± 2.00 dengan taraf signifikansi sebesar 0.05). Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 3 terbukti.

IMPLIKASI TEORETIS

Literatur-litleratur yang menjelaskan tentang teori Identifikasi Pesaing, Kreativitas program pemasaran, Strategi bersaing dan kinerja ekspor telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel-variabel.

Secara ringkas implikasi teoritis dalam penelitian ini disajikan pada tabel sebagai berikut:
Tabel 3
Implikasi Teoretis

<table>
<thead>
<tr>
<th>Penelitian Terdahulu</th>
<th>Penelitian Ini</th>
<th>Implikasi Teoretis</th>
</tr>
</thead>
</table>

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian, dari kedua variabel yaitu identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran, termyata keduanya secara signifikan berbentuk dalam meningkatkan strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja ekspor. Dengan demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel tersebut perlu diperhatikan oleh para manajer industri mebel.

Dari variabel identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran di atas, implikasi manajerial yang dapat disampaikan yang didasarkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hasil temuan data di lapangan yang telah diproses, kreativitas program pemasaran mempunyai pengaruh yang lebih besar dari identifikasi pesaing. Oleh karena itu disarankan, para manajer untuk...
lebih berfokus pada variable kreativitas program pemasaran ini.

Untuk mendorong kreativitas program pemasaran yang berdampak pada kinerja perlu adanya motivasi karyawan terhadap ketertarikan, kesukaan, kebanggaan dan tantangan kerja untuk level manajerial. Ini terbukti dari hasil penelitian lapangan bahwa dimensi motivasi memberikan kontribusi terbesar terhadap penerapan strategi bersaing. Motivasi kerja ini dapat menurun jika manajemen kurang memberikan perhatian terhadap hal-hal berikut: kejelasan pengembangan jenjang karir dan kesempatan karyawan untuk maju. Adanya kesepakatan dan komitmen antara perusahaan dan manajer untuk mewujudkan misi dan visi perusahaan harus benar-benar diaksesan.

Dari sini akan muncul kesadaran dari dalam diri manajer untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Dan satu hal yang paling penting yang harus diperhatikan adalah tingkat kepuasan kerja, karena untuk level manajerial kebutuhan ini sulit dicapai.


Untuk penerapan strategi bersaing yang dapat meningkatkan kinerja perlu diperhatikan pula variabel identifikasi pesaing. Temuan data di lapangan menunjukkan bahwa identifikasi pesaing yang dilakukan manajer, sebaiknya memperhatikan dimensi besar perusahaan pesaing. Upaya ini dilakukan setelah memperhatikan hasil analisis, dimana dimensi besar perusahaan pesaing memberikan kontribusi terbesar terhadap penerapan strategi bersaing.


Temuan dalam penelitian ini, pertumbuhan pelanggan merupakan pembentuk variabel kinerja pemasaran yang memberikan kontribusi terbesar. Diharapkan untuk selalu diperhatikan dan ditingkatkan oleh pihak pengusaha mebel.
Adapun kegiatan yang dapat dilakukan adalah dengan menempatkan konsumen sebagai pusat perhatian, ini dimaksudkan sebagai percepatan dalam memasarkan suatu produk.

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan kinerjanya, manager perusahaan mebel yang melakukan kegiatan ekspor perlu melakukan langkah-langkah strategis. Langkah-langkah tersebut melalui identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran yang memberikan pengaruh positif pada penerapan strategi bersaing. Selanjutnya, dari penerapan strategi bersaing yang ditetapkan diharapkan akan meningkatkan kinerja pemasaran ekspornya.

KETERBATASAN PENELITIAN

1. Penelitian ini masih merupakan langkah awal, jadi desain penelitian yang ada masih banyak yang belum sesuai dengan penelitian sejenis berdasarkan referensi peneliti di luar negeri.


AGENDA PENELITIAN MENDATANG

- Diperlukan penelitian sejenis dengan basis teori dengan sudut pandang peneliti peneliti lain ataupun juga dengan tambahan teori lain, misalkan tambahan variabel kecepatan dalam reaksi antara perusahaan besar dan kecil dalam menghadapi kondisi di pasar (Chen & Hambrick, 1995).
- Pada penelitian mendatang dapat menggali variabel-variabel yang bersifat internal, misalnya berkaitan dengan kebijakan promosi dan harga.
- Obyek penelitian bisa diperluas tidak hanya pengusaha mebel di Jepara saja, mungkin bisa se Jawa Tengah.
- Walauupun dengan basis teori yang sama ataupun lebih kompleks, peneliti mengharapkan adanya penelitian lanjutan pada perusahaan dengan manajemen yang cukup kompleks.

---
DAFTAR REFERENSI


Craven, David W, 1996, Pemasaran Strategis; alih bahasa, Lina Salim; edisi 4, cetakan 3, Erlangga Jakarta.


Miller, George A, 1996, "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information", Psycholgical Review.

Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Ted Adidam, & Steven W. Edison, 1999, "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy


Sugiyono, 1999, "Metode Penelitian Bisnis", Alfabeta, Bandung
ANALISIS PENGEMBANGAN PROFESIONALISME TENAGA PENJUALAN
(Studi Empiris pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia-Central Java, Ungaran, Semarang)

Febrina Dian Imaya

Abstraksi

Penelitian ini menggabungkan dan menganalisis beberapa variabel yaitu motivasi tenaga penjualan dan peran rekan kerja yang berpengaruh positif terhadap orientasi pembelajaran dan kemampuan tenaga penjualan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Structural Equation Modelling (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 4.01 digunakan untuk menganalisis data. Data penelitian diperoleh dengan cara purposive sampling dari 105 tenaga penjualan PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java, Ungaran, Semarang. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga hipotesis dapat diterima, dengan memperhatikan nilai CR (critical ratio) untuk tiap hipotesis adalah lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hasil uji kesesuaian menyimpulkan bahwa model dapat diterima, meskipun nilai AGFI dan GFI diterima dalam rentang nilai minimal yaitu sebesar 0,843 dan 0,889. Hasil analisis menunjukkan nilai Chi-Square sebesar 106,680; Probability sebesar 0,056; TLI sebesar 0,961; CFI sebesar 0,969; CMIN/DF sebesar 1,255, RMSEA sebesar 0,050. Temuan empiris dari penelitian ini mengindikasikan bahwa perluanya meningkatkan orientasi pembelajaran dengan meningkatkan motivasi tenaga penjualan dan peran rekan kerja guna meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan presentasi penjualan sehingga dapat memaksimalkan kinerja tenaga penjualan perusahaan.

Kata Kunci : Motivasi Tenaga Penjualan, Peran Rekan Kerja, Orientasi Pembelajaran, Kemampuan Tenaga Penjualan, Kinerja Tenaga Penjualan

Dewasa ini ketatnya persaingan antar perusahaan dalam era perekonomian global, menyebabkan perusahaan harus memiliki strategi yang baik untuk memenangkan persaingan tersebut. Peningkatan kinerja tenaga penjualan merupakan ujung tombak dalam memenangkan persaingan tersebut. Oleh karena itu, orientasi pembelajaran dalam suatu organisasi mutlak diperlukan.

Beberapa peneliti menyatakan bahwa orientasi pembelajaran bagi organisasi termasuk pembelajaran dari individu maupun kelompok. Orientasi pembelajaran organisasi atau perusahaan berpengaruh langsung pada pembelajaran individu yang dalam hal ini adalah tenaga penjualan (Kohli et. al., 1998).

Sujan et. al. (1994) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ada dua fokus tujuan dari orientasi tenaga penjualan yaitu, pembelajaran dan kinerja. Dengan orientasi pembelajaran tenaga penjualan akan memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan perbaikan pada
keterampilan dan kemampuan menjual secara terus menerus, serta memiliki keadaan yang menguntungkan dari tujuan untuk memenangkan persaingannya (Dweek and Leggett 1988, dalam Sujuan et. al. 1994).

Sebaliknya tenaga penjualan dengan fokus orientasi kinerja menghasilkan kinerja yang baik, karena mereka memandang kinerja yang baik dapat menghasilkan reward dari supervisor. Tenaga penjualan dengan orientasi kinerja diharapkan dapat menjelaskan dan membuatkan kemampuannya agar menjadi sukses (Ames dan Arccheher, 1988 dalam Sujuan et. al., 1994).

Implikasi dari orientasi pembelajaran tenaga penjualan akan berdampak pada pembelajaran organisasi atau perusahaan. Dweek dan Legget (1998) dalam Kohli et. al. (1998) menyatakan bahwa tenaga penjualan dengan orientasi pembelajaran tidak akan melakukan kesalahan dan tidak putus asa jika mengalami kegagalan. Sebaliknya tenaga penjualan dengan orientasi kinerja akan teguh berusaha hanya jika mereka mampu terhadap keterampilan tertentu. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa dengan orientasi kinerja, tenaga penjualan akan melakukan perbaikan pada pekerjaannya jika perusahaan memberikan reward (perbaikan jangka pendek), tetapi dengan orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki (perbaikan jangka panjang).

Evaluasi tenaga penjualan sangat kompleks, sebagian besar karena proses penjualan biasanya terjadi diluar pengamatan sales manager. Banyak anggapan bahwa pengukuran kinerja tenaga penjualan hanya diukur dari hasil penjualan, tanpa mengevaluasi tingkah laku dari tenaga penjualan (Gentry et. al., 1991).


Hal ini karena mereka berasumsi bahwa mereka tidak cocok dengan pekerjaan tersebut setelah mengalami beberapa kegagalan. Setelah kegagalan terjadi, tenaga penjualan akan merasakan putusnya kaitan antara usaha-usaha penjualan dengan kinerja, dimana kinerja yang kurang bagus disebabkan oleh penyebab yang tidak dapat berubah dalam waktu dekat, seperti : tingkat kesulitan tugas, faktor-faktor organisasional, lingkungan dan rendahnya kemampuan. Beberapa peneliti beranggapan bahwa kegagalan dapat diatasi dengan pembelajaran.

Objek penelitian ini adalah tenaga penjualan PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java dengan pertimbangan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, motivasi tenaga penjualan, peran rekan kerja, orientasi pembelajaran, kemampuan tenaga penjual dan kinerja tenaga penjualan dapat diterapkan pada objek penelitian. Pertimbangan
lain adalah karena pola pembelajaran dapat terjadi dimana saja dan kapan saja. PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java yang berlokasi di Bawen memiliki jumlah tenaga penjualan yang besar yaitu, 500 orang yang terdiri atas 250 orang salesmen dan 250 orang helper sehingga dapat digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Meskipun PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java telah memiliki tingkat penjualan yang baik, namun tetap harus menghadapi kompetisi dalam pemasaran produk. Oleh karena itu, kinerja tenaga penjualan senantiasa perlu ditingkatkan melalui peningkatan orientasi pembelajaran dan kemampuan tenaga penjualan.

PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java mempunyai suatu wadah pembelajaran bagi tenaga penjualan yang diberi nama Learning and Development (L&D). L&D selalu mengadakan pelatihan secara berkala, dengan peserta 24 orang tenaga penjualan dengan masa kerja bervariasi, jadi tidak hanya di peruntukkan bagi tenaga penjualan yang baru masuk saja, tetapi juga tenaga penjual yang sudah lama bekerja di PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java. Training ini bertujuan agar kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan dapat ditingkatkan, sehingga kinerja tenaga penjualan tersebut juga meningkat, sehingga PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java dapat selalu meningkatkan omzetnya. Berdasarkan hal-hal tersebut, maka tenaga penjualan PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java dipilih sebagai objek penelitian ini.


Rumusan masalah yang diangkat yaitu, adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan penelitian terdahulu tentang orientasi pembelajaran. Hasil penelitian Kohli et. al. (1998) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran tidak mempunyai hubungan positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan, sedangkan hasil penelitian Sujan et. al. (1994) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai hubungan positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Oleh sebab itu, perumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana mekanisme orientasi pembelajaran dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Dimana hal tersebut muncul sebagai tindak lanjut atas adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan dari penelitian-penelitian terdahulu.

Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini yaitu: apakah reward menjadi pemacu dari motivasi tenaga penjualan?; apakah kompetisi dalam pekerjaan dapat menentukan peran rekan kerja?; apakah belajar dari pengalaman dapat meningkatkan orientasi pembelajaran?
TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Orientasi Pembelajaran

Menurut Sujan et. al. (1994) menyatakan bahwa ada dua fokus tuluan orientasi tenaga penjualan yaitu, pembelajaran dan kinerja. Orientasi pembelajaran membuat tenaga penjualan memiliki kemauan yang kuat untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuannya guna memenangkan persaingan. Sedangkan orientasi kinerja terfokus pada pencapaian kinerja yang baik. Hal ini disebabkan karena reward yang akan diterima oleh tenaga penjualan, jika kinerja yang baik dapat tercapai.


Pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya (Szymanski, 1988). Tujuan dari pembelajaran itu sendiri berasal dari kepentingan satu pekerjaan seperti persiapan dalam menghadapi perubahan dan mencari kebajikan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi (Sujan et. al., 1994). Dwyer, et. al. (2000) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang harus mendapat perhatian cepat dari perusahaan.

Motivasi Tenaga Penjualan


Tingginya tingkat motivasi cenderung menitikberatkan pada pencapaian tugas, menjadi indipenden serta menentukan sendiri perilaku kerjanya (Spence dan Helmreich 1983; dalam Brown dan Peterson 1994). Banyak manajer yang mempunyai pengertian salah dengan berasumsi bahwa motivasi sama dengan insentif, sehingga seringkali program insentif tidak mencapai sasaran. Mereka lupa bahwa pegawai memerlukan tugas yang menantang dan harus merasa bahwa pegawai adalah bagian penting dari seluruh kegiatan perusahaan.

Cara manajer memberikan motivasi melalui pendeklasas tugas secara efektif bisa meningkatkan efektivitas manajemen, membantu tenaga penjualan untuk menyadari potensi dan komitmennya serta memberikan kebebasan terkendali untuk menentukan cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja penjualan. Manajer yang telah berhasil memotivasi bawahan dengan berbagai faktor di dalamnya termasuk kisaran tanggung jawab yang luas, tantangan, dampak positif pada organisasi, pengakuan, kompensasi, hubungan baik antara
atasan dan bawahan, kebebasan berinovasi, bebas mengatur dirinya sendiri, langkah maju organisasi, kualitas organisasi dan pekerjaanya guna mencapai masa depan yang lebih baik untuk organisasi dan individu merupakan bukti bahwa perilaku manajer banar-benar efektif.

Castleberry (1990) menyatakan bahwa pada organisasi penjualan yang efektif dipengaruhi oleh tenaga penjualan yang berkarakteristik: mempunyai motivasi yang tinggi. Tenaga penjualan yang mempunyai semangat untuk berprestasi, kreativitas, rasa imajinatif, rasa terstimulasi dan menyuakai tantangan dalam bekerja, yang dihubungkan dengan semangat untuk tumbuh dan berkembang mempunyai banyak keuntungan dan kesetiaan terhadap perusahaan.


Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang muncul adalah:

H1: Semakin tinggi motivasi tenaga penjualan, maka semakin tinggi pula orientasi pembelajaran

Peran Rekan Kerja

Mengelola tenaga penjualan dengan memberikan peran rekan kerja sebagai alat yang dapat memotivasi tenaga penjualan, untuk lebih berprestasi seperti yang semua harapkan (Smith et. al., 2000). Menurut Boorom et. al. (1998) bahwa umpan balik dari sebuah proses interaksi dengan rekan kerja merupakan masukkan yang positif atas aktivitas penjualan mereka. Menurut Kohli dan Jaworski (1994) kondisi positif dari hubungan antar rekan kerja pada tenaga penjualan tersebut disebabkan oleh dua alasan, yaitu: (1) adanya ancaman
dan kondisi tertekan dari apa yang telah dilakukan oleh atasannya, dan (2) secara positif hubungan tersebut akan meningkatkan kemampuan diri secara keseluruhan. Selain itu, umpan balik yang dilontarkan dari rekan kerja lebih berdampak positif dari pada umpan balik yang berasal dari supervisi (Jaworski dan Kohli, 1991).

Murthi et. al. (1996) menyatakan bahwa organisasi penjualan akan lebih efektif melalui tenaga penjualan yang mempunyai kemauan untuk bekerja sama dalam sebuah kelompok kerja, terbuka terhadap review tentang kinerja mereka serta bersedia menerima dan melaksanakan pengaranah yang diberikan oleh manajer penjualan. Tidak ada kinerja yang baik tanpa melalui pola pembelajaran yang terkontrol pada tenaga penjualan, terlebih jika tenaga penjualan menghadapi kondisi persaingan dalam merebut dan mempertahankan pasarnya. Menurut Sujan et. al. (1994) orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan untuk memperbaiki diri guna memperoleh penghargaan dari rekan kerja ataupun supervisor. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2 : Semakin baik peran rekan kerja di antara tenaga penjualan, maka semakin baik orientasi pembelajaran

Kemampuan Tenaga Penjualan

Kemampuan tenaga penjualan adalah kesanggupan atau keterampilan seorang tenaga penjualan dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli, sehingga terjadi transaksi penjualan. Orientasi kemampuan merupakan usaha manajer penjualan untuk mengembangkan kemampuan tenaga penjualan dan menanamkan dalam kualitas perilaku mereka seperti, pada waktu presentasi penjualan (Spiro dan Weitz, 1990).

Menurut Baldauf et. al. (2001), kemampuan tenaga penjual merupakan keterampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan. Selanjutnya dijelaskan bahwa kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi oleh tingkah laku tenaga penjualan. Selain itu, kemampuan tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaannya juga dipengaruhi oleh motivasi tenaga penjualan itu sendiri.


Penelitian yang dilakukan oleh Kohli et. al. (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjualan yang lebih memiliki kemampuan, dan pengalaman. Selanjutnya dijelaskan bahwa untuk menyediakan umpan balik yang menitik beratkan pada keterampilan dan kemampuan dapat meningkatkan kemampuan prosedural tenaga penjualan, sehingga akan memotivasi mereka untuk mempelajari cara terbaik dalam menyelesaikan tugas. Kemudian, keinginan untuk pencapaian tujuan perusahaan yaitu, kinerja tenaga penjualan yang tinggi akan dapat lebih mudah untuk dicapai (Errfmeyer dan Johnson, 2001).

Menurut Challagalla dan Shervari (1996), teori evolusi kognitif beranggapan bahwa mempertinggi kemampuan melalui pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan perhatian pada tugas. Semakin tinggi motivasi intrinsik tenaga penjualan, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan tenaga penjualan pada
Pengembangan Profesionalisme Tenaga Penjual

prosedur penjualan. Sujan et. al. (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat memotivasi tenaga penjualan untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuan dalam melakukan penjualan. Dengan kata lain, bahwa konsentrasi tenaga penjualan terhadap target penjualan akan mudah dicapai dengan adanya peningkatan kemampuan seseorang untuk lebih produktif melalui pola pembelajaran.

Berdasarkan uraian tersebut, maka diambil hipotesis sebagai berikut:

H3 : Semakin tinggi orientasi pembelajaran, maka semakin tinggi kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan

Kinerja Tenaga Penjualan


Banyak literatur bidang pemasaran yang memfokuskan kajian tentang topik kinerja telah dihasilkan oleh para peneliti. Berbagai variabel dengan istilah-istilah yang berpengaruh pada kinerja tenaga penjualan telah diteliti, baik yang berpengaruh langsung maupun yang berpengaruh tidak langsung dengan kinerja. Variabel-variabel tersebut diantaranya : motivasi, kemampuan, bakat atau kecerdasan tenaga penjualan, komitmen dan keterlibatan pimpinan (Churchill et. al. 1985 ; Comer dan Dubinsky 1985 ; dalam Skinner 2000). Cravens et. al. (1993) mengemukakan adanya tiga macam penilaian kinerja terhadap tenaga penjualan dibagi atas : (1) kinerja perilaku non-penjualan (non-selling behavioral performance), yang meliputi semua aktivitas yang tidak berhubungan secara langsung dengan upaya mendapatkan penjualan, seperti aktivitas penyediaan informasi dan penyediaan biaya ; (2) kinerja perilaku penjualan (selling behavioral performance), yang meliputi segala aktivitas menang penjualan yang berhubungan dengan usaha untuk menciptakan penjualan, seperti pengetahuan teknis dan presentasi penjualan, dan ; (3) kinerja hasil (outcome performance), yang meliputi hasil dari aktivitas tenaga penjualan yang diukur melalui angka-angka seperti total penjualan dan market share. Churchill et. al. (1985) dalam Spiro dan Weitz (1990) yang menemukan bahwa penilaian diri atas kinerja tidak menunjukkan bias ke arah penilaian yang lebih tinggi dari sebenarnya, dan tidak adanya bukti yang mendukung bahwa metode penilaian diri lebih baik jika dibandingkan dengan metode penilaian oleh manajer atau sebaliknya.

Sujan et. al. (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat memotivasi tenaga penjualan untuk memperbaiki keterampilan dan kemampuan dalam melakukan penjualan. Selain itu, orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjualan utuk selalu "bekerja keras" untuk meningkatkan kinerjanya agar memperoleh penghargaan dari pimpinannya dan juga dari teman-temannya.
Hasil penelitian Baldauf et. al. (2001) menyatakan bahwa kemampuan menjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Menurut Weibaker (1990) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh seorang tenaga penjual akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kemampuan jualnya, dimana kemampuan jual seorang tenaga penjual memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4: Semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara langsung dengan responden dengan disertai kuesioner dalam bentuk skoring sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil pengolahan data jawaban responden atas pertanyaan terbuka.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga penjualan PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java, Ungaran Semarang. Sedangkan sampel yang diambil adalah tenaga penjual yang memenuhi syarat minimal sudah 1 (satu) tahun bekerja; dengan pertimbangan setelah menjalani pekerjaan selama satu tahun, tenaga penjualan sudah beradaptasi dengan baik dan terbiasa sehingga telah menguasai dengan baik pekerjaannya.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode purposif (purposive sampling), yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai hubungan dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Umar, 1999). Hal ini diwujudkan dengan memberikan pertanyaan saringan kepada responden penelitian yaitu tenaga penjualan PT. Coca-Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang sebanyak 105 orang, dengan memilih responden yang telah memiliki masa kerja pada jangka waktu tertentu.

Dimana dalam penelitian ini disyaratkan masa kerja yang dimiliki responden minimal 1 (satu) tahun dengan pertimbangan setelah menjalani pekerjaan selama satu tahun, tenaga penjualan sudah beradaptasi dengan baik dan terbiasa sehingga telah menguasai dengan baik pekerjaannya.

Teknik Analisis Data

Dengan jumlah populasi tersebut maka penelitian ini dianalisis dengan menggunakan alat analisis SEM.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, Structural Equation Modelling (SEM) sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinand, A.T, 1999).
Pengembangan Profesionalisme Tenaga Penjual

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data adalah seperti yang disajikan pada Gambar 1 model SEM. Uji hipotesis model menunjukkan bahwa model dapat diterima atau fit dengan data yang digunakan dalam penelitian. Hal ini dapat dikerahui dari nilai hasil kesesuaian yaitu AGFI dan GFI diterima dalam rentang nilai marjinal yaitu masing-masing sebesar 0,843 dan 0,889. Hasil analisis lain menunjukkan nilai; Chi-Square sebesar 106,680; Probability sebesar 0,056; TLI sebesar 0,961; CFI sebesar 0,969; CMIN/DF sebesar 1,255; RMSEA sebesar 0,050.

Gambar 1
Uji Model Penuh Structural Equation Modelling

Sumber: Data Primer yang Diolah (2005)

Tabel 1
Hasil Pengujiian Kelayakan Model pada Hasil Analisis Full Model

<table>
<thead>
<tr>
<th>Goodness of Fit Index</th>
<th>Cut of Value</th>
<th>Hasil Olah Data</th>
<th>Evaluasi Model</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Chi-Square</td>
<td>107,521</td>
<td>106,680</td>
<td>Baik</td>
</tr>
<tr>
<td>Probability</td>
<td>≥0,05</td>
<td>0,056</td>
<td>Baik</td>
</tr>
<tr>
<td>GFI</td>
<td>≥0,90</td>
<td>0,889</td>
<td>Marjinal</td>
</tr>
<tr>
<td>AGFI</td>
<td>≥0,90</td>
<td>0,843</td>
<td>Marjinal</td>
</tr>
<tr>
<td>TLI</td>
<td>≥0,95</td>
<td>0,961</td>
<td>Baik</td>
</tr>
<tr>
<td>CFI</td>
<td>≥0,95</td>
<td>0,969</td>
<td>Baik</td>
</tr>
<tr>
<td>CMIN/DF</td>
<td>≤2,00</td>
<td>1,255</td>
<td>Baik</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Jurnal Sains Pemasaran Indonesia
<table>
<thead>
<tr>
<th>RMSEA</th>
<th>≤0,08</th>
<th>0,050</th>
<th>Baik</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sumber: Data primer yang Diolah (2005)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabel 2**  
*Regression Weight pada Analisis Konfirmatori*  
*Full Structural Equation Modelling*

<table>
<thead>
<tr>
<th>OP</th>
<th>MTP</th>
<th>Loading</th>
<th>S.E.</th>
<th>C.R.</th>
<th>P</th>
<th>Label</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>OP</td>
<td>PRK</td>
<td>0.50</td>
<td>0.122</td>
<td>3.740</td>
<td>0.000</td>
<td>par-6</td>
</tr>
<tr>
<td>OP</td>
<td>z1</td>
<td>0.39</td>
<td>0.086</td>
<td>0.030</td>
<td>0.000</td>
<td>par-7</td>
</tr>
<tr>
<td>KMTP</td>
<td>OP</td>
<td>0.61</td>
<td>0.133</td>
<td>6.800</td>
<td>0.000</td>
<td>par-8</td>
</tr>
<tr>
<td>KMTP</td>
<td>z2</td>
<td>0.63</td>
<td>0.089</td>
<td>6.681</td>
<td>0.000</td>
<td>par-9</td>
</tr>
<tr>
<td>KTP</td>
<td>KTMP</td>
<td>0.90</td>
<td>0.126</td>
<td>7.124</td>
<td>0.000</td>
<td>par-10</td>
</tr>
<tr>
<td>KTP</td>
<td>z3</td>
<td>0.45</td>
<td>0.112</td>
<td>3.778</td>
<td>0.000</td>
<td>par-11</td>
</tr>
<tr>
<td>x2</td>
<td>MTP</td>
<td>0.75</td>
<td>0.153</td>
<td>7.257</td>
<td>0.000</td>
<td>par-12</td>
</tr>
<tr>
<td>x6</td>
<td>PRK</td>
<td>0.65</td>
<td>0.176</td>
<td>5.567</td>
<td>0.000</td>
<td>par-13</td>
</tr>
<tr>
<td>x5</td>
<td>PRK</td>
<td>0.66</td>
<td>0.232</td>
<td>6.670</td>
<td>0.000</td>
<td>par-14</td>
</tr>
<tr>
<td>x4</td>
<td>OP</td>
<td>0.71</td>
<td>0.128</td>
<td>6.533</td>
<td>0.000</td>
<td>par-15</td>
</tr>
<tr>
<td>x9</td>
<td>OP</td>
<td>0.72</td>
<td>0.122</td>
<td>6.990</td>
<td>0.000</td>
<td>par-16</td>
</tr>
<tr>
<td>x7</td>
<td>KTMP</td>
<td>0.85</td>
<td>0.148</td>
<td>8.211</td>
<td>0.000</td>
<td>par-17</td>
</tr>
<tr>
<td>x11</td>
<td>MTP</td>
<td>0.76</td>
<td>0.133</td>
<td>8.288</td>
<td>0.000</td>
<td>par-18</td>
</tr>
<tr>
<td>x12</td>
<td>KMTP</td>
<td>0.76</td>
<td>0.104</td>
<td>7.070</td>
<td>0.000</td>
<td>Par-19</td>
</tr>
<tr>
<td>x10</td>
<td>KTMP</td>
<td>0.64</td>
<td>0.126</td>
<td>6.368</td>
<td>0.000</td>
<td>Par-20</td>
</tr>
<tr>
<td>x14</td>
<td>KTTP</td>
<td>0.69</td>
<td>0.050</td>
<td>3.740</td>
<td>0.000</td>
<td>Par-21</td>
</tr>
<tr>
<td>x15</td>
<td>KTMP</td>
<td>0.82</td>
<td>0.158</td>
<td>6.936</td>
<td>0.000</td>
<td>Par-22</td>
</tr>
<tr>
<td>x8</td>
<td>OP</td>
<td>0.77</td>
<td>0.050</td>
<td>3.740</td>
<td>0.000</td>
<td>Par-23</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sumber: Data Primer yang Diolah (2005)

**Tabel 3**  
Hasil Pengujian Hipotesa

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hipotesa</th>
<th>C.R</th>
<th>Sign</th>
<th>Kesimpulan</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>3,740</td>
<td>0,05</td>
<td>Diterima</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>3,029</td>
<td>0,05</td>
<td>Diterima</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>5,840</td>
<td>0,05</td>
<td>Diterima</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>7,124</td>
<td>0,05</td>
<td>Diterima</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2005

**KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS**

Berdasarkan rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, adanya keterbatasan dan perbedaan pandangan penelitian terdahulu tentang orientasi pembelajaran. Hasil penelitian Kohli et al. (1998) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran tidak mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan, sedangkan hasil penelitian Sujan et al. (1994) menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan...
kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan masalah penelitian yaitu, bagaimana mekanisme orientasi pembelajaran dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hal ini didukung oleh bukti empirik disajikan dalam output AMOS yang dapat dilihat pada lampiran. Selain itu, dari hasil penelitian ini dapat dijawab beberapa pertanyaan penelitian, yaitu besarnya reward dapat memacu motivasi tenaga penjualan, kompetisi dalam pekerjaan dapat menentukan peran rekan kerja dan belajar dari pengalaman dapat meningkatkan orientasi pembelajaran. Hal ini ditunjukkan dari angka-angka dari masing-masing indikator yang memiliki pengaruh positif terhadap variabel penelitian. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk menganalisis pengembangan profesionalisme tenaga penjualan, sehingga kinerja tenaga penjualan dapat ditingkatkan.

IMPLIKASI TEORETIS

Literatur literatur yang menjelaskan tentang pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kemampuan tenaga penjualan dan dampaknya terhadap kinerja tenaga penjualan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausal antara variabel tersebut mempunyai implikasi teoritis sebagai berikut:


2. Peran rekan kerja mempengaruhi secara positif terhadap orientasi pembelajaran. Dengan demikian semakin tinggi peran rekan kerja maka semakin tinggi orientasi pembelajaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dipengaruhi oleh peran rekan kerja (Anderson dan Oliver, 1987; Sujan et al., 1994; Ramaswami, 1996).


IMPLIKASI MANAJERIAL
Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat dikembangkan sebuah strategi yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java di Semarang. Pihak manajemen hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi orientasi pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan. Implikasi manajerial yang dapat disampaikan secara rinci yang berdasarkan hasil penelitian adalah:


2. Peran rekan kerja sangat penting untuk meningkatkan orientasi pembelajaran. Hal yang perlu diperhatikan dalam peran rekan kerja, adanya keterbukaan antara rekan kerja, kompetisi dalam pekerjaan dan saling memberi masukan. Berdasarkan pengamatan langsung di lapangan, tenaga penjualan PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java selalu terbuka terhadap sesama rekan sekerjanya. Mereka banyak lebih suka mempelajari atau menanyakan hal-hal yang belum mereka mengerti kepada rekan sekerjanya, dibandingkan dengan bertanya langsung kepada atasannya. Tenaga penjualan tersebut selalu memberi masukkan kepada rekan kerjanya dan kemudian menggunakan masukkan tersebut untuk mengevaluasi diri masing-masing. Kompetisi yang terjadi adalah kompetisi secara sehat, sehingga mereka selalu terpacu untuk memperbaiki kemampuannya dengan lebih banyak belajar. Berdasarkan hal tersebut supervisor harus senantiasa berperan sebagai motor penggerak dalam rangka menciptakan suasana kerja yang kondusif dan team work yang solid.

3. Orientasi pembelajaran yang harus diperhatikan adalah pertama, belajar dari pengalaman dengan tidak putus asa jika mengalami kegagalan, peningkatan keahlian yaitu selalu meningkatkan kemampuan dan ketrampilan secara terus menerus, dan selalu mempelajari hal baru untuk menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi. Salah satu bentuk usaha yang dilakukan tenaga penjualan PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java untuk meningkatkan keahliannya adalah mengikuti training yang diadakan oleh perusahaan setiap tiga bulan sekali. Materi yang diberikan dalam training tersebut tidak hanya mengenai bidang marketing tetapi juga bidang lainnya, sehingga pengetahuan tenaga penjualan tidak hanya terbatas pada bidang penjualan saja.

4. Perusahaan harus meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan dapat dilakukan dengan meningkatkan ketrampilan dalam melakukan presentasi penjualan kepada pembeli
sehingga terjadi transaksi penjualan, pengetahuan yang dimiliki sehingga mereka termotivasi untuk mencari evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki dan mampu menjaga hubungan baik antara perusahaan dan pelanggannya. Learning and Development (L&D) adalah suatu wadah pembelajaran yang dimiliki PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan melalui pelatihan yang diadakan setiap tiga bulan sekali. Hasilnya cukup efektif, tetapi akan lebih baik lagi apabila frekuensi pelatihan tersebut ditambah waktunya menjadi satu bulan sekali.

5. Kinerja tenaga penjualan merupakan kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan peningkatan jumlah pelanggan, kemampuan tenaga penjualan dalam melampaui target dan peningkatan volume penjualan. Rata-rata setiap tenaga penjualan PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java mampu mencapai target per bulan yang ditetapkan oleh atasannya. Target penjualan setiap tenaga penjualan tidaklah sama yaitu antara 2000 %, sampai dengan 3800 %, setiap bulan. Peningkatan volume penjualan per bulan yang berhasil dicapai oleh setiap tenaga penjualan yaitu 2%-10%. PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java harus memberikan insentif serta penghargaan kepada tenaga penjualan yang berhasil mencapai target penjualan.

KETERBATASAN PENELITIAN
Penelitian ini mencoba mengembangkan mekanisme orientasi pembelajaran yang dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja penjualan pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java di Semarang. Keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah hanya berfokus pada variabel orientasi pembelajaran dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan dan kinerja penjualan, sedangkan dalam penelitian Sujan et. al. (1994) selain variabel orientasi pembelajaran juga menggunakan variabel orientasi kinerja untuk mengukur kerja cerdas, kerja keras dan kinerja tenaga penjualan.


AGENDA PENELITIAN MENDATANG
Penelitian ini masih dimungkinkan untuk dikembangkan dalam menguji ulang model penelitian dengan menambah variabel baru seperti kerja cerdas (working smart) dan kerja keras (working hard) dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dan dengan jumlah sampel yang lebih banyak. Dengan demikian bisa diperoleh perbandingan pelaksanaan manajemen kualitas diperbagai industri atau bidang yang nantinya bisa diketahui sejauh mana suatu industri, misalnya industri perbankan atau usaha kecil menengah dalam
melaksanakan orientasi pembelajaran dan meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

**DAFTAR REFERENSI**


Expectancy Linkages in Personal Selling", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 58, p. 82-94.


Tansu, A. B., (1999), "Bechmark of Successful Sales Force Performance"

ANALISIS PENGARUH KETERLIBATAN INTERAKSI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN
(Studi Pada Perusahaan Asuransi PT. AIG LIPPO Semarang)

Wida Farida Kharismawaty

Abstraksi

Penelitian ini menggabungkan dan menganalisis beberapa variabel yaitu kemampuan komunikasi dan adaptasi psikologis yang berpengaruh positif terhadap keterlibatan interaksi untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Structural Equation Modelling (SEM) dengan perangkat lunak AMOS 4.01 digunakan untuk menganalisis data. Data penelitian diperoleh dengan cara purposive sampling dari 108 tenaga penjualan perusahaan asuransi PT. AIG LIPPO Semarang. Temuan empiris dari penelitian ini mengindikasikan bahwa perlunya meningkatkan keterlibatan interaksi tenaga penjualan perlu dengan meningkatkan kemampuan komunikasi dan adaptasi psikologis dalam melakukan presentasi penjualan sehingga dapat memaksimalkan kinerja tenaga penjualan perusahaan.

Kata Kunci: Kemampuan Komunikasi, Adaptasi Psikologis, Keterlibatan Interaksi dan Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan merupakan hal yang penting dalam bagian manajemen penjualan yang sering dipandang sebagai penunjang keberhasilan perusahaan, hal itu dikarenakan menurut Kotler, 1995, p. 811, tenaga penjualan adalah wakil dari sebuah perusahaan yang berhubungan langsung dengan pelanggan sehingga diharapkan dapat mempengaruhi pelanggan untuk membeli dan menikmati produk dari perusahaan tersebut.

Tenaga penjualan berperan dalam pemasaran produk dan pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh kemampuan berkomunikasi dan strategi komunikasi yang digunakan oleh tenaga penjualan dalam menjalin interaksi dengan calon pelanggan (Mohr & Nevin, 1990, p. 36).

Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja, perusahaan mengadakan pelatihan dengan tujuan untuk mengubah seorang tenaga penjualan dari penerima pesan yang pasif menjadi pencari pesan yang aktif. (Keilier, et. al 1999, p. 101)

Beberapa keterampilan menjual (selling skill) dalam melakukan pendekatan penjualan (probing) diantaranya kemampuan komunikasi yang merupakan keterampilan interpersonal skill, termasuk didalamnya kemampuan mendengar. Sedangkan adaptasi pendekatan penjualan merupakan kemampuan seseorang (salesmanship skill) dalam menghadapi situasi penjualan yang beragam. Hal ini kemudian menjadi tolak ukur bagi kinerja tenaga penjualan perusahaan (Rentz, et. al 2002, p. 13).

Variabel kemampuan komunikasi dan variabel adaptasi psikologis keduanya akan mempengaruhi efektivitas keterlibatan interaksi tenaga penjualan dalam melakukan pendekatan penjualan (probing) sehingga akan berdampak pada pengukuran kinerja mereka. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan komunikasi dan keterlibatan interaksi mempengaruhi hasil kinerja tenaga penjualan baik secara langsung maupun tidak untuk meningkatkan kemampuan interaksi penjualan (Boorum, et. al 1998, p. 21).

Persaingan dalam industri asuransi yang semakin keras mengharuskan perusahaan untuk lebih memperhatikan tenaga penjualnya karena keterlibatan interaksi yang terjalin antara tenaga penjualan dengan konsumen harus efektif. Kemampuan komunikasi dan adaptasi psikologis tenaga penjualan yang beragam mengharuskan adanya perhatian dan pengelolaan agar menperoleh hasil kinerja yang maksimal.  


Dengan tingginya karyawan yang bergerak dibidang pemasaran diharapkan dapat meningkatkan kinerja penjualan perusahaan. Adapun yang menjadi konsumen dari AIG LIPPO adalah konsumen perorangan dan perusahaan atau intitusi. Beberapa produk yang ditawarkan oleh AIG LIPPO adalah produk rejeki utama dan rejeki junior sebagai asuransi pendidikan dan asuransi jiwa orang tua dan produk medisave sebagai produk asuransi kesehatan.

Berdasarkan uraian diatas, maka pertanyaan penelitian yang digunakan sebagai dasar penelitian ini adalah: "Bagaimana variabel keterlibatan interaksi tenaga penjualan dapat meningkatkan kinerja penjualan?".

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Konsep Rujukan


Variabel-variabel yang digunakan oleh Goolsby tersebut dinilai hanya mengukur kinerja tenaga penjualan dan merupakan variabel eksogen (variabel penyebab) sehingga tidak bisa digunakan untuk mengukur dampak atau hasil akhir kinerja tenaga penjualan (sales outcomes).

Barker, T. A (1999, p. 98) mengukur hasil akhir kinerja tenaga penjualan (sales outcomes) dengan variabel yang dapat menilai dampak (endogenous variable) dari kinerja tenaga penjualan yaitu kemampuan mencapai target/objek penjualan, kemampuan menghasilkan kontrak penjualan, kemampuan meningkatkan volume penjualan, kemampuan menghasilkan profit margin tinggi, kemampuan meningkatkan market share perusahaan. Dalam penelitian ini akan digunakan 3 variabel yang dapat menilai atau mengukur kinerja tenaga penjualan seorang tenaga penjualan yaitu:

- kemampuan mencapai target /objek penjualan.
- kemampuan menghasilkan kontrak penjualan.
- kemampuan meningkatkan volume penjualan.

Keterlibatan Interaksi

Keterlibatan interaksi didefinisikan sebagai tatar dimana seseorang ikut serta dalam lingkungan sosial (Cegala 1981 dalam Boorom et. al, 1998, p. 18), Secara luas didefinisikan pada sifat karakteristik individu yang secara eksklusif berhubungan dengan tatar kesadaran individu dan perilakunya berpartisipasi di dalam jangkauan luas dari komunikasi relasional. Keterlibatan interaksi terdiri dari tiga dimensi yaitu:

- Attensi, diartikan sebagai keinginan individu untuk memilih, mendengarkan dan mengobservasi isyarat non-verbal dalam menerima informasi dari lawan bicara.
- Persepsi adalah kemampuan untuk menerima informasi yang termati, dan memahami tujuan percakapan.
- Respon diartikan sebagai kemampuan untuk memformulasi secara tepat pesan-pesan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan untuk mengetahui kapan menghadirkan pesan dalam waktu yang menguntungkan dan untuk efektifitas yang maksimum.

mendefinisikan keterlibatan interaksi secara luas sebagai tarif dimana seseorang ikut serta dalam lingkungan sosial.


Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi didefinisikan sebagai kemampuan membagi perhatian dan informasi baik secara formal maupun informal kepada pihak lain untuk meningkatkan kepercayaan dengan mencapai suatu kesamaan persepsi pada pemasalahan suatu hubungan mencapai tujuan (Anderson & Narus, 1990, p. 44).

Kemampuan komunikasi terdiri atas perilaku yang efektif dan tepat dalam berkomunikasi, menurut Wiseman, 1989 dalam Chintana, et. al, 2002, p. 291 kemampuan komunikasi timbul karena pembiasaan, Faktor kunci yang harus ada sebelum timbul kemampuan komunikasi yang efektif dan tepat yaitu:

- Pengetahuan, mengacu pada kesadaran dan pengertian tentang kebutuhan akan informasi.
- Motivasi, mengacu pada perasaan, maksud, kebutuhan dan arah terjadinya interaksi.


Peranan komunikasi dapat diibaratkan seperti perekat dalam saluran marketing dan merupakan hal penting dari perspektif manajerial dan teoritis. Komunikasi dalam saluran pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses di mana sebuah informasi yang persuasif diberikan, pengambilan keputusan partisipatif dilakukan untuk membantu program-program dikordinasikan kekuatan duji-coba dan komitmen serta kesetiaan didorong (Frazier & Summers, 1984; Anderson, et. al, 1987; Guiltinan, et. al, 1980; Gaski, 1984 dalam Goolsby, et. al 1992, p. 52).

Dalam kepentingan manajerial kemampuan komunikasi tenaga penjualan sangat diperlukan, sebab pada kenyataannya hambatan-hambatan komunikasi seringkali menjadi penyebab utama terjadinya konflik pada saluran marketing. Hal ini disebabkan oleh adanya kegelisahan/kekhawatiran seseorang dalam melakukan komunikasi (communication apprehension).