



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

Abstraksi

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 terdongkrak dan perusahaan dapat meraih pangsa pasar yang ada. 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 industrinya, 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 menghadapi pesaingnya (Craven, 1996,p.81).

Sebelum masuk ke dalam analisis pesaing, maka perlu diadakan identifikasi pesaing terlebih dahulu. Kegiatan ini mendukung usaha perusahaan untuk tetap terjaganya aktivitas yang berkaitan dengan aliran dana ke perusahaan. Sehingga identifikasi pesaing ini dapat meningkatkan kinerja pemasaran (Day 1994,p.34).

Pemahaman identifikasi pesaing ini berdimensi pada pesaing absolut yang selalu diawasi sebagai pesaing potensial. Kegiatan ini penting dilakukan karena berhubungan dengan efektifitas dan efisiensi kerja manajer serta berbagai keterbatasan yang dimiliki oleh perusahaan(Porac & Thomas, 1990,p.226). Kemudian dengan perusahaan sebesar apa perusahaan harus bersaing (Clark & Montgomery, 1999,p.70).

Pertimbangan berikutnya adalah atribut-atribut perusahaan apa saja yang perlu mendapat perhatian, yang pengaruhnya besar pada perkembangan dan kesinambungan perusahaan dimasa yang akan datang. Hal ini agar manajer suatu perusahaan itu mudah untuk menentukan strategi perusahaan dalam menghadapi para pesaing. (Day & Nedungadi, 1994,p.34). Hal senada juga dikemukakan Day dan Wensley, bahwa pentingnya kegiatan identifikasi pesaing ini karena dapat mendukung usaha perusahaan untuk tetap terjaganya aktivitas yang berkaitan dengan aliran dana ke perusahaan (Day & Wensley, 1988,p.1).

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 ketidakmampuannya 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 konstruk yang digunakan untuk mengukur dampak dari strategi identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan mebel di Jepara. Mebel merupakan salah satu produk furniture yang sangat dinamis, karena model yang mengikuti selera konsumen. Oleh karena itu, volume penjualan dan keuntungan dengan mudah berubah seiring dengan terjadinya perubahan harga, model, serta keunikan kusus lainnya. Kejelian manajemen dalam mengembangkan identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran yang berpengaruh terhadap strategi bersaing akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini memberikan justifikasi terhadap penelitian

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).

Berdasarkan tabel di atas, maka terlihat bahwa industri mebel khususnya untuk ekspor mengalami pasang surut. Volume ekspor tahun 1998 – 1999 mengalami penurunan. Sedangkan untuk tahun 2000 ada kenaikan volume ekspor.

Tabel 1
Data Potensi Industri Meubel di Kabupaten Jepara Tahun 1998 s/d 2002

	URAIAN	1998	1999	2000	2001	2002
1	Jumlah Perusahaan (unit)	3.008	3.965	3.400	3.593	3.720
2	Tenaga Kerja (orang)	43.916	45.780	57.000	57.488	58.210
3	Volume Produksi (Pcs)	1.957.070	2.124.650	2.357.950	2.378.135	2.403.180
4	Nilai Produksi (Rp.000.000)	522.720	543.735	589.735	594.828	742.500
5	Volume Export (000.Kg)	98.721	39.078	74.081	35.774	28.652
6	Nilai Export (000. USD)	169.251	201.418	200.515	74.738	58.807
7	Jumlah Exportir (orang)	221	322	358	443	451

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 para manajer berjuang untuk selalu mendapatkan peluang, guna kelangsungan hidup perusahaan.

Ini disebabkan adanya komplain dan pengembalian produk dari konsumen Luar negeri. Sehingga mengakibatkan lima tahun terakhir ini industri mebel di Jepara mengalami pasang surut ekspor dari tahun ke tahun. Adapun data potensi industri meubel di kabupaten Jepara untuk tahun 1998 s/d 2002 dapat dilihat pada tabel 1.

Tetapi dari tahun 2000 – 2002 volume ekspor mengalami penurunan. Untuk nilai ekspor dari tahun 1998 – 1999 ada kenaikan, tetapi dari tahun 1999 – 2002 terjadi penurunan. Sedangkan apabila dilihat dari jumlah eksportirnya terdapat kenaikan jumlah eksportir dari tahun ke tahun.

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.

Adapun kinerja pemasaran ekspor dipengaruhi banyak variabel antara lain oleh identifikasi pesaing (Clark & Montgomery 1999p.67), kreatifitas program pemasaran (Menon dan Bharadwaj, 1999,p.24), orientasi pasar (Narver & Slater,1990,p.22). Dalam tesis ini diambil variabel kreativitas program pemasaran dan identifikasi pesaing. Variabel orientasi pasar tidak diambil karena salah satu kegiatan orientasi pasar adalah merupakan kegiatan identifikasi pesaing.

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 PENGEMBANGAN 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)

Bukti-bukti dalam bidang psikologi sosial dan kognitif menunjukkan bahwa kategori-kategori ini seringkali dicirikan dengan "struktur berjenjang" (Barsalou, dalam Clark & Montgomery,1999,p.63). Struktur berjenjang ini terjadi bila beberapa anggota suatu kategori lebih mewakili kategori tersebut daripada yang lain. Struktur berjenjang ini juga berlaku dalam kategorisasi pesaing, menandakan adanya beberapa perusahaan yang lebih

kompetitif dibanding dengan perusahaan lain, misalnya istilah pesaing "langsung" dan "kurang langsung", pesaing potensial, yaitu pesaing yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan di masa mendatang (Czpiel dalam Day, 1988,p.1).

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

sejumlah kecil pesaing saja (Clark & Montgomery, 1999).

Ukuran perusahaan merupakan karakteristik penting dalam penelitian organisasional dan sudah banyak digunakan sebagai variabel klasifikasi dalam penelitian kelompok-kelompok strategis (Porter dalam Clark & Mountgomery, 1999). Selain itu juga digunakan sebagai prediktor perilaku dan proses-proses kompetitif penting (Chen & Hambrick, 1995, p.454).

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 analisis investasi serta memiliki tempat yang cukup lumayan di pasar sehingga ini harus menjadi pertimbangan manajer dalam membuat rencana.

Dalam penelitian-penelitian kelompok strategis perusahaan umumnya dikelompokkan sesuai dengan besarnya masing-masing. Jadi perusahaan harus memilih bersaing dengan perusahaan yang sama besar atau lebih kecil sumber dayanya. Akan tetapi dalam mengidentifikasi ancaman lingkungan, perusahaan besar sangat relevan karena aksi-aksi mereka dapat berpengaruh besar pada usaha perusahaan yang melakukan identifikasi (Porter, 1979 dalam Clark & Montgomery, 1999).

Penelitian mengenai struktur pasar obyektif yang menjadi ciri suatu industri menghasilkan dua pendekatan untuk mengidentifikasi pesaing. Thomas & Venkatraman (1988) mempunyai konsep mengenai struktur pasar obyektif yang menjadi ciri suatu industri menghasilkan pendekatan untuk mengidentifikasi

pesaing. Pendekatan berbasis suplai yang menggolongkan pesaing berdasarkan atribut-atribut perusahaannya. Pendekatan ini mengidentifikasi pesaing berdasarkan kemiripan perusahaan dalam hal teknologi, strategi yang digunakan, produk yang ditawarkan.

Namun Day (1997) menemukan konsep pendekatan berbasis permintaan yang menggolongkan pesaing berdasarkan atribut-atribut konsumennya. Pendekatan ini mengidentifikasi pesaing berdasarkan sikap dan perilaku konsumen. Sehingga perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melakukan kegiatan yang secara strategis dan relevan ini, lebih murah atau lebih baik ketimbang para pesaingnya.

Kreativitas Program Pemasaran

Kreatifitas program pemasaran didefinisikan sebagai perluasan tindakan yang diambil untuk memasarkan produk. Seperti perubahan kemasan, yang menggambarkan perbedaan yang berarti dalam pelaksanaan pemasaran di setiap kategori produknya (Andrews et al, 1996, p.175). Kreativitas berpusat pada sesuatu yang baru dari beberapa output, terhadap pelaksanaan yang umum dalam bidang pemasaran (Hennesey dan Amabile dalam Andrews, et al, 1996).

Untuk mencapai suatu kreativitas, seseorang tidak akan takut mengambil resiko, mampu mengendalikan situasi dan tidak takut akan kegagalan, tetapi memilih ketekunan (Fillis, et al, 2000). Selanjutnya seorang karyawan yang kreatif memiliki motivasi intrinsik dan orientasi kognitif dalam setiap tindakannya (Terney, et al, 1999).

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 kesediannya untuk menanggung resiko (Andrews, et al, 1996).

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 kreatifitas 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 konstribusi kreatifitas, karena resiko memberikan motivasi untuk memunculkan ide yang menyimpang dari kondisi semula (Amabile, 19983; Amabile & Gyskieweiz, 1987).

Dimensi lain dari kreativitas program pemasaran adalah faktor lingkungan sosial. Lingkungan sosial dapat mempengaruhi tingkatan 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 ataupun 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 menegakkan 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, differensiasi produk yang lebih berkualitas dan segmen pasar yang terfokus. Keunggulan biaya menyeluruh, memungkinkan perusahaan bersaing dan merebut pasar. Biaya yang relatif rendah dibanding pesaing membuat perusahaan

mendapat keuntungan diatas rata-rata dalam lingkungan industrinya.

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.

Pertumbuhan penjualan akan bergantung pada beberapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap. Dengan demikian banyak jumlah pelanggan walaupun dengan tingkat konsumsi rata-rata yang tetap, volume penjualan dapat ditingkatkan. Bukti empirik menunjukkan bahwa bagi manajemen pemasaran, tingkat pertumbuhan pelanggan lebih penting dari pada sekedar jumlah pelanggan yang dimiliki. Disamping itu ukuran keberhasilan pemasaran juga dapat dilihat dari pangsa pasarnya. Semakin besar pangsa pasarnya menunjukkan bahwa perusahaan tersebut kinerjanya semakin baik.

Hubungan Identifikasi pesaing dengan Strategi Bersaing

Menon (1999) menyatakan bahwa proses penyiapan 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 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).

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

kategori lain itulah yang dianggap sebagai pesaing.

Perusahaan memberikan variasi dalam mengambil inisiatif strategi bersaing, tergantung berapa ukuran perusahaan mereka dan pesaingnya. Ukuran identik dengan sumber daya yang tangguh (Singh, 1990 dalam Chen & Hambrick, 1995) sehingga berkemampuan besar untuk memukul pesaing-pesaingnya. (Halberstam, 1986 dalam Chen & Hambrick, 1995).

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 beresiko dan berada dibawah peraturan pemerintah serta publik yang membatasi langkah strategi bersaingnya (Chen & Hambrick, 1995).

Pengembangan model psikologis proses identifikasi pesaing, menyelidiki atribut-atribut yang digunakan sebagai dasar identifikasi pesaing oleh manajer. Selain itu juga menguraikan struktur dan muatan konsep "pesaing" dalam pikiran manajer. Akan tetapi penelitian kognitif kelompok-kelompok strategis dan teori psikologis tertentu menunjukkan bahwa manajer lebih cenderung menggunakan karakteristik berbasis supplier. Walton (dalam Clark & Montgomery, 1999) menemukan bahwa fitur yang paling banyak digunakan untuk mengelompokkan lembaga-lembaga keuangan adalah mulai dari yang paling sering digunakan, produk yang ditawarkan, kinerja perusahaan, cakupan geografis, gaya, distribusi, besar perusahaan, usia, dan bentuk kepemilikan. Namun demikian, sangatlah tidak rasional jika perusahaan yang melakukan identifikasi memilih untuk bersaing dengan perusahaan yang sangat sukses. Akan tetapi ancaman potensial yang dimilikinya

serta peluang potensial untuk belajar dari mereka membuat perusahaan-perusahaan sukses patut untuk dijadikan tolok ukur dalam berusaha, dan tidak terlalu salah bila harus selalu diawasi.

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 terjaganya aktivitas yang berkaitan dengan aliran dana ke perusahaan. Untuk dapat menentukan strategi bersaingnya (Day 1997).

Sedangkan Clark & Montgomery (1999) menggunakan istilah Identifikasi pesaing yang merupakan komponen penting dalam strategi bersaing. Identifikasi pesaing itu sendiri merupakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mencari informasi sebanyak-banyaknya yang berkaitan dengan pesaing. Sehingga orientasi pesaing yang dikatakan Narver & Slater (1990) kalau diperhatikan merupakan kegiatan yang sama-sama mencari informasi yang berkaitan dengan pesaing. Adapun informasi-informasi pesaing yang berpengaruh terhadap strategi selanjutnya akan dikembangkan untuk mendukung program pemasaran.

Apabila diperhatikan, pengembangan konsep identifikasi pesaing oleh Clark & Montgomery (1999), Narver & Slater (1990) menunjukkan bahwa melalui pengembangan informasi yang berkaitan dengan pesaing dapat memberikan suatu strategi bersaing yang menghasilkan kinerja pemasaran ekspor yang baik. Dengan demikian, identifikasi pesaing sangat penting untuk dilakukan, karena keberhasilan dalam melakukan identifikasi pesaing akan mempengaruhi strategi

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 kreatifitas program pemasaran, maka strategi tersebut dapat dikatakan sebagai strategi yang berhasil.

Andrews, et al (1996), telah meneliti bahwa kreativitas program pemasaran akan mempengaruhi strategi bersaing suatu perusahaan dalam persaingan bisnisnya. Kreativitas memerlukan pengembangan yang lebih baru dan alternatif yang lebih agresif. Jadi dilayani seperti halnya sebuah motor penggerak untuk proses pembelajaran baru dan potensial untuk melakukan pembedaan (Amabile, 1995). Meskipun peneliti pemasaran sebelumnya telah mempelajari beberapa variabel penegas dari kreativitas (Andrews & Smith, 1996; Moormon & Minner, 1997) bahwa konsekwensi kreativitas belum pernah diuji.

Pada akhirnya, kreatifitas akan mempengaruhi strategi bersaing yang

memberikan mekanisme untuk melakukan pembedaan (Andrews & Smith, 1996).

Dari uraian tentang kreativitas tersebut, maka ditampilkan hipotesis ke dua, yaitu :

H2 : Kreativitas program pemasaran berpengaruh positif terhadap strategi bersaing

Hubungan Strategi Bersaing dengan Kinerja Pemasaran Ekspor

Kinerja perusahaan merupakan konstruk 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).

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 bersaing. Strategi selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja, pangsa pasar, kinerja keuangan dan tingkat pertumbuhan penjualan (Bharadwaj, 1993).

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.

Kinerja pemasaran ekspor akan bergantung bagaimana proses strategi dikembangkan. Konsep strategi pemasaran menyatakan bahwa proses yang baik akan menghasilkan sebuah strategi yang baik pula dan akibatnya terjadi kinerja yang tinggi. Mengacu dari Montgomery (1999) dan Andrews (1996), dikembangkanlah sebuah pemikiran strategik bahwa proses penyiapan strategi yang baik akan menghasilkan strategi yang bermutu, yang dibangun berdasarkan identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran. Dengan kualitas dari strategi bersaing yang baik maka akan dapat memperbaiki kinerja pemasaran ekspor sebuah usaha. Dengan acuan diatas, maka diajukan hipotesis ketiga :

H3 : 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.

Penelitian ini memodifikasi variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pemasaran ekspor. Adapun variabel yang diambil dalam penelitian ini adalah identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran. Pada penelitian terdahulu variabel identifikasi pesaing dan kreatifitas program pemasaran diteliti sendiri-sendiri hubungannya dengan kinerja pemasaran. Sedangkan dalam penelitian ini kedua variabel tersebut diteliti secara bersama.

Untuk dapat mempertahankan kinerja yang telah dicapai atau bahkan untuk meningkatkan kinerja pemasaran ekspor, maka diperlukan pengidentifikasian pesaing. Pengidentifikasian 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 kreatifitas program pemasaran dimaksudkan untuk mendukung strategi bersaing perusahaan, yaitu dengan menyiapkan 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 diimbangi pula dengan kemampuan perusahaan melalui sumber daya manusia yang mempunyai kreatifitas tinggi. Variabel ini diambil untuk mendukung kegiatan identifikasi pesaing.

Penelitian ini mengambil sampel manajer industri mebel di Jepara. Sementara itu untuk dimensi identifikasi pesaing, penelitian ini mengadopsi variabel yang telah dikembangkan oleh Clark & Montgomery (1999) dan Chen (1995). Sedangkan kreatifitas program pemasaran diadopsi dari Andrews, et al (1996) dan Mennon, et al (1999)

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 memiliki 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.

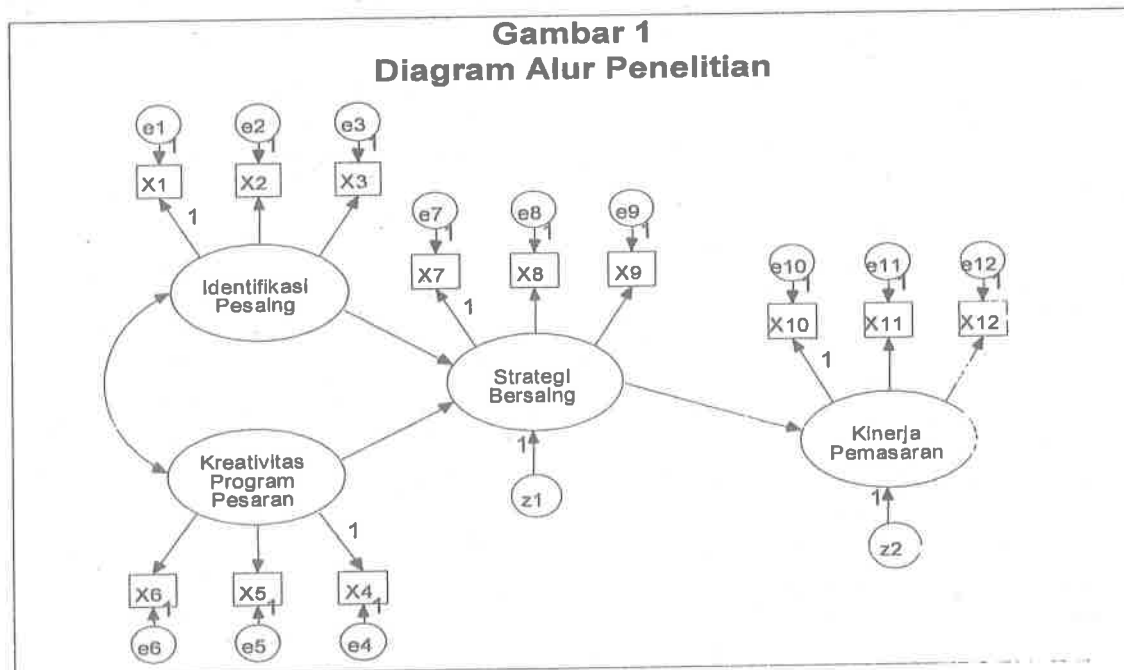
Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus Rao (1996) dengan populasi 451 eksportir, *margin of error* sebesar 8% maka didapat jumlah sampel sebesar 120.

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 Ferdinant, A.T, 1999).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

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



Sumber: Data Primer yang Diolah (2004)

Tabel 2
Goodness Of Fit Indices
Full Model SEM

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Keterangan
X ² Chi Square	≤ 67.505*	63.361	Baik
Sign. Probability	≥ 0.05	0.097	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.047	Baik
GFI	≥ 0.90	0.920	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.875	Marjinal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.267	Baik
TLI	≥ 0.95	0.970	Baik
CFI	≥ 0.95	0.977	Baik

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 signifikansi 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-square* = 63.361, *significance 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.

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* (λ) yang cukup signifikan. Yaitu dengan nilai koefisien *lambda* (λ) 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* (λ) 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).

Atribut perusahaan mempunyai nilai koefisien *lambda* (λ) 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 $c.r. = 3.240$ ($c.r. \geq \pm 2.00$ 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 : 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* (λ) yang cukup signifikan. Nilai koefisien *lambda* (λ) untuk motivasi sebesar 0.845, kesediaan menanggung resiko nilai koefisien *lambda* (λ) sebesar 0.742, dan faktor lingkungan nilai koefisien *lambda* (λ) 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 $c.r. = 3.742$ ($c.r. \geq \pm 2.00$ 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 menyeluruh, 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 menyeluruh 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. $\geq \pm 2.00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0.05). Sehingga dapat disimpulkan hipotesis 3 terbukti.

IMPLIKASI TEORETIS

Literatur-literatur 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

Penelitian Terdahulu	Penelitian Ini	Implikasi Teoretis
Clark & Montgomery (1999) meneliti pengaruh identifikasi pesaing terhadap kinerja pemasaran secara langsung. Hasil penelitian mereka menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan.	Analisis pengaruh identifikasi pesaing terhadap kinerja pemasaran ekspor tidak secara langsung, akan tetapi melalui strategi bersaing. Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan.	Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Clark & Montgomery (1999) yaitu bahwa identifikasi pesaing berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran. Dalam penelitian ini adalah kinerja pemasaran ekspor.
Amabile et al (1996) meneliti pengaruh kreatifitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran secara langsung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas program pemasaran berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja pemasaran.	Analisis pengaruh kreativitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran ekspor tidak secara langsung, akan tetapi melalui strategi bersaing. Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan.	Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Amabile et al (1996). Yaitu bahwa kreativitas program pemasaran berpengaruh positif & signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja ekspor.
Clark & Montgomery (1999) meneliti pengaruh identifikasi pesaing terhadap kinerja pemasaran. Amabile et al (1996) meneliti kreativitas program pemasaran terhadap kinerja pemasaran. Jadi penelitian ini dilakukan secara terpisah atau sendiri dan hasilnya berpengaruh positif dan signifikan	Menganalisis pengaruh identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran sebagai strategi bersaing terhadap kinerja pemasaran ekspor secara bersama-sama. Adapun hasil dari penelitian ini yaitu bahwa identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekspor.	Penelitian ini mendukung penelitian-penelitian dari Clark & Montgomery (1999) dan Amabile et al (1996)

Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini (2004)

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian, dari kedua variabel yaitu identifikasi pesaing dan kreativitas program pemasaran, ternyata keduanya secara signifikan berpengaruh 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 karier dan kesempatan karyawan untuk maju. Adanya kesepakatan dan komitmen antara perusahaan dan manajer untuk mewujudkan misi dan visi perusahaan harus benar-benar dilaksanakan.

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.

Kesediaan menanggung resiko dari para manajer juga merupakan unsur penting dan perlu mendapat perhatian dari manajer. Dalam perencanaan pemasaran, hasil yang didapat dari pengajuan perubahan program pemasaran tidak dapat diketahui. Apakah ide yang diajukan diterima atau ditolak? akankah konsumen membeli produk seperti yang diharapkan? Jadi seberapa besarkah manajer mau menanggung resiko atas perubahan-perubahan yang ada. Kesediaan menanggung resiko ini memberikan pandangan yang membantu manajer dalam usaha untuk mengembangkan ide.

Selain itu faktor lingkungan kerja juga ikut berperan dalam meningkatkan kinerja. Adanya kebebasan didalam menentukan bentuk, model dari pada mebel, memberikan dukungan pada para manajer

untuk berkreasi. Juga tingkat komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan membuat suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat meningkatkan kinerja. Jadi dengan lingkungan kerja yang kooperatif dan menyenangkan maka kinerjanya juga akan baik.

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.

Kualitas strategi berpengaruh terhadap kinerja pemasaran, ini sebagai sebuah konfirmasi empirik atas konsep strategi oleh Menon dkk (1999). Sasaran dari sebuah strategi bersaing adalah mengalokasikan dan mengkoordinir sumber-sumber daya secara efektif dan efisien. Hal ini untuk mencapai sasaran strategi yang superior. Dari ketiga pembentuk variable strategi bersaing, differnsiasi produk yang lebih berkualitas, merupakan pembentuk variable strategi bersaing yang mempunyai kontribusi terbesar. Oleh karena itu hendaknya manajer memperhatikan differnsiasi produk yang lebih berkualitas. Dengan strategi membuat produk yang berkualitas diharapkan perusahaan dapat bersaing di pasar. Dengan demikian kinerja pemasaran akan meningkat.

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, manajer 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.
2. Keterbatasan penelitian ini antara lain mengenai obyek penelitian yang hanya terbatas pada pengusaha mebel di Kabupaten Jepara saja. Dengan demikian situasi dan kondisi lingkungan yang ada tentu berbeda apabila penelitian dilakukan di daerah-daerah lain.
3. Keterbatasan yang lain disebabkan karena tidak semua indikator yang berpengaruh terhadap variabel pendukung dalam penelitian ini diikuti sertakan, dengan alasan disesuaikan dengan obyek penelitian.

Demikian beberapa keterbatasan pada penelitian ini. Dengan memahami kondisi tersebut maka dimungkinkan penelitian yang lebih baik lagi.

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.
- Walaupun dengan basis teori yang sama ataupun lebih kompleks, peneliti mengharapkan adanya penelitian lanjutan pada perusahaan dengan manajemen yang cukup kompleks.

DAFTAR REFERENSI

- Amabile T.M, 1997, "Motivating Creativity in Organization," *California Management Review*, Vol. 40 No. 1
- _____, Conti R, Coon H, Lazenby J, Heron M, 1996, "Assessing The Work Environment For Creativity," *Academy of Management Journal*, vol 39 no.5
- Andrews J, Smith D.C, 1996, "In Search Of Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Program For Mature Product," *Journal of Marketing Research*, Vol.33
- Chen, Ming Jer and Danny Miller, 1994, "Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework," *Journal Of Strategic Management*, vol.15, February.
- _____, and Donald C Hambrick, 1995, "Speed, Stealth and Selective Attack : How Small Firm Differ From Large Firm In Competitive Behaviour", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No.2
- Clark. Bruce H. And David B. Montgomery, 1996, "Perceiving Competitive Reactions: The Value of Accuracy (and Paranoia)", *Marketing Letters*, 7 March.
- Clark. Bruce H. And David B. Montgomery, 1999, "Managerial Identification of Competitor", *Journal of Marketings*, Vol 68, July, p. 67 – 68.
- Cooper, R.D. and Emory W.C, 1995, "Business Research Methods", 5th Ed, Richard D Irwin, Inc, London
- Craven, David W, 1996, Pemasaran Strategis; alih bahasa, Lina Salim; edisi 4, cetakan 3, Erlangga Jakarta.
- Czpiel, John A, 1992, "Competitive Marketing Strategy", Engelwood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Day, George S, 1990, "Market Driven Strategy: Processes for Creating Value", NY: The Free Press.
- _____, 1997, "Assessing Competitive Arenas: Who Are Your Competitor?," in Wharton on Dynamics Competitive Strategy, GS Day and D.J Reibstein, eds. NY: John Wiley & Sons.
- De Chernatony, Leslie, Kevin Daniels, and Gerry Johnson (1993), "A Cognitive Perspective on Managers, Perceptions of Competition," *Journal of Marketing Management*, 9 (4). 371 – 81
- Despande, R., JU. Farley, and F.E.Webster, 1993, "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firm: Aquadred Analysis," *Journal of Marketing*, 57 (January) 23-37
- Ferdinand, A.T, 2002, "Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen", BP-UNDIP, Semarang.

- Greve, Henrich. R, 1998, "Performance, Aspirations, and Risky Organization Change", *Administrative Science, Quartely*, 43 (March)
- Hambrick D C, Mac Millan and Day, 1982, "Strategic Attributes and Performance in the BCG matrix Business", *Academy of Management Journal*, Vol.25
- Hodkinson Gerard P & Gerry Johnson, 1994, "Exploring the Mental Models of Competitive Strategies: The Case for A Processual Approach" *Journal of Management Studies*, Vol.31 (July)
- Hopkins, W.E & Hopkins S.A., 1997," Strategic Planning- Financial Performance Relationship in Banks: A Causal Examination," *Strategic Management Journal*, 18 (6), p.635-652
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo, 1999,"*Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*," BPFE, Yogyakarta.
- Mc Millan, I G; Mc Caffery, M L; Van Wijk G; 1985, "Competitor's Responses to Easily Imitated New Products : Exploring Commercial Banking Product Introduction", *Strategic Management Journal*.
- Miller, George A, 1996, "The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information", *Psychological Review*.
- Menon, Anil, Sundar G. Bharadwaj, Phani Ted Adidam, & Steven W. Edison, 1999, "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making : A Model and A Test", *Journal of Marketing*, Vol. 63, p. 18-40
- Narver, J.C., and Slater,S.F., 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (Oct).
- Porac, Joseph F, and Howard Thomas, 1990, "Taxonomic Mental Models of Competitor Definition", *Academy of Management Review*, 15 – 2.
- _____, 1994, "Cognitive Categorization and Subjective Rivalry among Retailers in Small City" *Journal of Applied Psychology* Vol.79.
- _____, Fiona Wilson, Douglas Paton and Alaina Kanfer, 1995, "Rivalry and The Industry Model of Scottish Knitwear Producers, *Administrative Science Quarterly* Vol.40. No.2
- Porter, Michael E, 1987, From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May – June.
- _____, 1997, "*Strategi Bersaing :Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*", Erlangga, alih bahasa: Agus Maulana, Jakarta.
- Soni, Praveen K., Gary L, and David T. Wilson, 1993, "Industrial Innovation and Firm Performance: A Re-conceptualization and Exploratory Structural Analysis," *International Journal of Research in Marketing*. 10 (December)
- Sugiyono, 1999, "*Metode Penelitian Bisnis*", Alfabeta, Bandung

Thomas, Howard and N. Venkatraman,
1988, "Research on Strategic Groups:
Progress and Prognosis", *Journal of
Management Studies*, 25 – 6.

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 marjinal 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 perlunya 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 Sujan 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 membuktikan kemampuannya agar menjadi sukses (Ames dan Arceher, 1988 dalam Sujan 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).

Pendapat tersebut ditentang oleh (Churchill Ford, and Walker 1990 ; Lambert 1979 ; Jolson 1977 dalam Gentry et. al. 1991) yang menyatakan bahwa evaluasi dan kontrol kinerja tenaga penjualan berdasarkan tiga aktivitas yaitu : analisa penjualan, analisa harga dan analisa tingkah laku. Sedangkan Tansu (1999) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu, berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan.

Menurut Johnston dan Kim (1994) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pada survey lapangan, tenaga penjualan mengungkapkan lebih banyak kegagalan mereka daripada keberhasilan yang mereka alami. Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga penjualan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi sebab sebenarnya dari kegagalan mereka. Pada akhirnya kegagalan yang terjadi berakibat pada menurunnya motivasi dan kepercayaan diri, sehingga seringkali banyak tenaga penjualan yang baru masuk kemudian keluar dari pekerjaan mereka.

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 *salesman* 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 penjual 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.

Gap yang muncul dari pembahasan yang di atas adalah bahwa terdapat kontroversi pandangan dari mengenai orientasi pembelajaran dan hubungannya dengan kinerja tenaga penjualan. Perbedaan pada hasil penelitian Kohli et. al. (1998) yang menyatakan tidak ada hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjualan. Sedangkan hasil penelitian Sujan et. al. (1994) menyatakan ada hubungan positif antara orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga penjualan. Serta kontroversi hasil penelitian Gentry et. al. (1991) dan Tansu (1999) tentang evaluasi tenaga penjualan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan justifikasi tersebut maka studi ini layak dikembangkan.

Berdasarkan penelitian Johnston dan Kim (1994) yang menyatakan bahwa pada survey lapangan, tenaga penjualan mengungkapkan lebih banyak kegagalan daripada keberhasilan yang mereka alami. Kegagalan dalam penjualan sering kali dikaitkan dengan motivasi dan perilaku tenaga penjualan. Beberapa peneliti beranggapan bahwa kegagalan dapat diatasi melalui pembelajaran.

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 Sujana et. al. (1994) menyatakan bahwa ada dua fokus tujuan 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.

Dweek dan Leggett (1988) dalam Kohli et. al. (1998) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran dapat menyebabkan tenaga penjualan tidak melakukan kesalahan dan tidak putus asa jika mengalami kegagalan. Orientasi pembelajaran tenaga penjualan dapat menciptakan kinerja perusahaan baik dalam jangka panjang. Hal ini disebabkan karena perbaikan keterampilan dan kemampuan tenaga penjualan secara terus-menerus.

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 kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi (Sujana 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

Motivasi adalah sesuatu yang membuat seseorang melakukan tugas atau pekerjaan tertentu, dan sesuatu yang membuatnya mencurahkan apa yang dilakukannya. Motivasi berbeda-beda keadaan dan kekuatannya pada masing-masing individu, tergantung pada gabungan pengaruh tertentu dan waktu tertentu pula. Menurut Ilgen dan Klein, 1988 ; Naylor, Pritchard dan Ilgen, 1980 ; dalam Brown dan Peterson, 1994) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan untuk memulai suatu gerakan, yang membuat psikologis atau kecenderungan dari individu dengan menghormati pilihan-pilihan keterlibatan pimpinan, intensitas dan ketekunan perilaku. Berdasarkan pernyataan tersebut motivasi bawahan menguat manakala intensitas dan kualitas perilaku pemimpin sesuai dengan harapan bawahan, sehingga peran pemimpin dinyatakan efektif.

Tingginya tingkat motivasi cenderung menitikberatkan pada pencapaian tugas, menjadi independen 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 pendelegasian 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 pekerjaannya 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 penjual yang berkarakteristik : mempunyai motivasi yang tinggi. Tenaga penjualan yang mempunyai semangat untuk berprestasi, kreativitas, rasa imajinatif, rasa terstimulasi dan menyukai tantangan dalam bekerja, yang dihubungkan dengan semangat untuk tumbuh dan berkembang mempunyai banyak keuntungan dan kesetiaan terhadap perusahaan.

Sujan et. al. (1994) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran yang dipunyai oleh tenaga penjualan akan berpengaruh pada kinerjanya melalui variabel mediator yaitu, "kerja keras". Tenaga penjualan dengan memfokuskan dirinya untuk bekerja sebaik mungkin untuk mendapatkan balasan atau penghargaan dari pimpinannya maupun dari teman-temannya. Biasanya mereka membandingkan kinerjanya dengan apa yang diharapkan oleh *supervisornya* dan juga dengan kinerja teman-teman tenaga penjualan lain. Keinginan untuk mendapatkan penghargaan inilah yang mendorong mereka berusaha lebih keras yang kemudian akan membawa pada kinerja yang lebih tinggi. Bukti empiris dilaporkan oleh Kohli et. al. (1998).

Menurut Challagalla dan Shervani (1996), teori evolusi kognitif beranggapan bahwa mempertinggi kemampuan melalui pelatihan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan perhatian pada tugas. Jahnston dan Kim (1994) juga berpendapat bahwa kegagalan yang dialami oleh tenaga penjualan dapat diatasi dengan meningkatkan motivasi melalui proses pembelajaran. Semakin tinggi motivasi intrinsik tenaga penjualan, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan tenaga penjualan pada prosedur penjualan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang muncul adalah :

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

Peran Rekan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Anderson dan Oliver (1987) bahwa seorang tenaga penjualan akan lebih menghargai masukan positif dari rekan kerjanya. Karena informasi tersebut memberi begitu banyak gambaran akan aktivitas penjualan yang akan mereka hadapi nantinya, sehingga diharapkan seorang tenaga penjualan mampu merencanakan baik strategi serta pendekatan dengan lebih baik (Jolson dan Comer, 1997). Setiap tenaga penjualan memiliki kesempatan untuk mengamati rekannya dan memperoleh umpan balik atas pekerjaan mereka sebagai informasi penting (Ramaswami, 1996). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa, nilai yang terdapat pada tenaga penjualan merupakan bentuk umpan balik atas apa yang mereka lakukan (Spence dan Brucks, 1997).

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 Boorum et. al. (1998) bahwa umpan balik dari sebuah proses interaksi dengan rekan kerja merupakan masukan 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 bekerjasama dalam sebuah kelompok kerja, terbuka terhadap review tentang kinerja mereka serta bersedia menerima dan melaksanakan pengarahan 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.

Dalam orientasi pembelajaran, tenaga penjualan menikmati proses bagaimana dirinya dapat melakukan secara lebih efektif, sehingga tenaga penjualan dapat mengembangkan kemampuannya melalui perencanaan, peningkatan pengetahuan serta keterampilan (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan et. al. 1994). Sedangkan melalui orientasi kinerja, tenaga penjualan dapat termotivasi untuk mencari evaluasi yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki (Meece, Blumenfeld, dan Hoyle, 1988, dalam Sujan et. al., 1994).

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 (Erffmeyer dan Johnson, 2001).

Menurut Challagalla dan Shervani (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

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

Kinerja tenaga penjualan merupakan suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan (Rich, 1997).

Kinerja tenaga penjualan merupakan evaluasi kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Cravens et. al., 1993). Behrman dan Perreault (1982); Weitz (1981) dalam Baldauf et. al. (2001) menyatakan bahwa untuk menghasilkan *outcome*, seorang tenaga penjualan harus menerapkan beberapa perilaku yang mungkin tidak serta merta membuahkan hasil, misalnya : membangun hubungan yang efektif dengan konsumen dan membuat presentasi penjualan yang efektif yang pada akhirnya tentu akan mendatangkan pembelian (*selling out*).

Banyak literatur bidang pemasaran yang memfokuskan kajian tentang topik kinerja telah dihasilkan oleh para periset. 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 pemimpin (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 aktifitas yang tidak berhubungan secara langsung dengan upaya menciptakan penjualan, seperti aktivitas penyediaan informasi dan penyediaan biaya ; (2) kinerja perilaku penjualan (*selling behavioral performance*), yang meliputi segala aktivitas tenaga 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 yang 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 untuk 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 Weilbaker (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

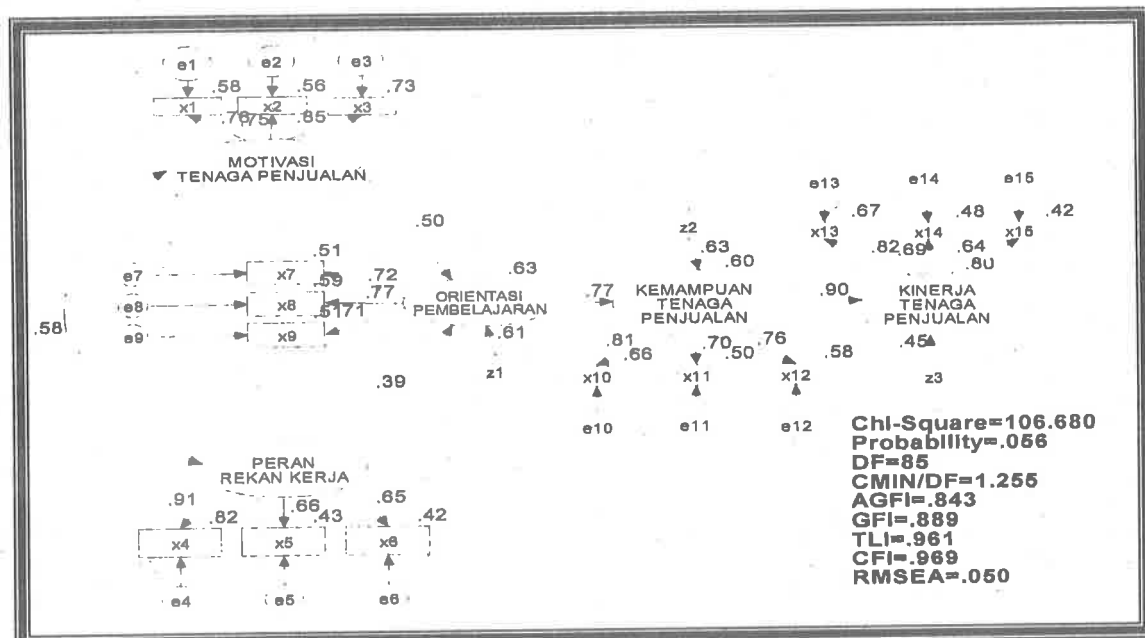
Dengan jumlah populasi tersebut maka penelitian ini dianalisis dengan menggunakan alat analisis SEM.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, *Structural Equation Modelling* (SEM) sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen strategik (Bacon dalam Ferdinant, A.T, 1999).

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 diketahui dari nilai hasil uji 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 Pengujian Kelayakan Model pada Hasil Analisis *Full Model*

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

RMSEA	≤0,08	0,050	Baik
--------------	-------	-------	------

Sumber : Data primer yang Diolah (2005)

Tabel 2
Regression Weight pada Analisis Konfirmatori
Full Structural Equation Modelling

			Loading	S.E.	C.R.	P	Label
OP	<--	MTP	0.50	0.122	3.740	0.000	par-6
OP	<--	PRK	0.39	0.133	3.029	0.002	par-7
OP	<--	z1	0.61	0.086	6.030	0.000	par-16
KMTP	<--	OP	0.77	0.146	5.840	0.000	par-10
KMTP	<--	z2	0.63	0.089	6.681	0.000	par-15
KTP	<--	KTMP	0.90	0.126	7.124	0.000	par-14
KTP	<--	z3	0.45	0.112	3.778	0.000	par-17
x2	<--	MTP	0.75	0.153	7.257	0.000	par-1
x6	<--	PRK	0.65				
x5	<--	PRK	0.66	0.176	5.567	0.000	par-2
x4	<--	PRK	0.91	0.232	6.270	0.000	par-3
x9	<--	OP	0.71				
x7	<--	OP	0.72	0.128	6.533	0.000	par-5
x11	<--	KTP	0.71	0.122	6.990	0.000	par-8
x3	<--	MTP	0.85	0.148	8.221	0.000	par-9
x1	<--	MTP	0.76				
x12	<--	KMTP	0.76				
x10	<--	KMTP	0.81	0.133	8.288	0.000	Par-11
x14	<--	KTP	0.69	0.104	7.070	0.000	Par-12
x15	<--	KTP	0.64	0.126	6.368	0.000	Par-13
x13	<--	KMTP	0.82				
x8	<--	OP	0.77	0.158	6.936	0.000	Par-18

Sumber : Data Primer yang Diolah (2005)

Tabel 3
Hasil Pengujian Hipotesa

Hipotesa	C.R	Sign	Kesimpulan
1	3,740	0,05	Diterima
2	3,029	0,05	Diterima
3	5,840	0,05	Diterima
4	7,124	0,05	Diterima

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 :

1. Motivasi tenaga penjualan mempengaruhi secara positif oleh orientasi pembelajaran. Dengan demikian semakin tinggi motivasi

tenaga penjualan maka semakin tinggi orientasi pembelajaran. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa motivasi tenaga penjualan mempengaruhi orientasi pembelajaran (Sujan *et. al.* 1994 ; Johnston dan Kim, 1994).

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).
3. Kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi secara positif oleh orientasi pembelajaran. Dengan demikian semakin tinggi orientasi pembelajaran maka semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi oleh orientasi pembelajaran (Ames dan Archer, 1988 dalam Sujan *et. al.*, 1994 ; Challagalla dan Shervani, 1996).
4. Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi secara positif terhadap kemampuan tenaga penjualan. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjualan mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (Weilbaker 1990 ; Sujan *et. al.*, 1994 ; Beldauf *et. al.*, 2000).

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 :

1. Motivasi tenaga penjualan telah terbukti meningkatkan orientasi pembelajaran dengan memperhatikan pertama, besarnya *reward* karena mereka memfokuskan dirinya untuk bekerja sebaik mungkin agar mendapatkan balasan atau penghargaan dari pimpinan maupun temannya, kedua keinginan untuk maju melalui usaha yang lebih keras dan ekspektasi. Tenaga penjualan di PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* mendapat *reward* dari perusahaan berupa bonus dan penghargaan sesuai dengan masa kerjanya. Selain itu tenaga penjualan juga memperoleh berbagai fasilitas dari perusahaan berupa biaya pengobatan, transportasi, asuransi dan insentif. Hal ini membuat para tenaga penjualan lebih termotivasi dalam bekerja.
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 masukan kepada rekan kerjanya dan kemudian menggunakan masukan 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 ketrampilan 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 %_s sampai dengan 3800 %_s 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 tenaga 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 tenaga 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.

Penelitian *Kohli et. al.* (1998) juga menggunakan variabel orientasi kinerja selain variabel orientasi pembelajaran untuk mengukur kinerja tenaga penjualan. Selain itu dalam penelitian ini hanya menggunakan populasi tenaga penjualan, tidak seperti penelitian *Sujan et. al.* (1994) dan *Kohli et. al.* (1998) yang menggunakan dua populasi yaitu, tenaga penjualan dan *supervisor*. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitian hanya berlaku PT. *Coca Cola Bottling Indonesia Central Java* saja.

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

- Anderson, Erin and Richard L Oliver, (1987), "Prespectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems". *Journal of Marketing*, (Oktober), Vol. 51, p. 76-88.
- Baldauf, arthur, Cravens, David W and Nigel F Piercy, (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21, No. 2, (Spring), p. 109-122.
- Boorum, Michael L, Jerry R Goolsby, and Rosemary P. Ramsey, (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance" *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol 26, No 1, p. 16-26.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson, (1994), "The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction", *Journal of Marketing*, (April), Vol. 58, p. 70-80.
- Castleberry, Stephen B., (1990), "The Importance of Various Motivation Factor to College Students Interested in Sales Positions", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (spring), Vol. 10, p. 67-72.
- Challagalla, Gautum N. and Tasadduq A. Shervani, (1996), "Dimention and Type of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, (Jan), Vol. 60, p. 89-105.
- Cravens, Dvid W. Thomas N. Ingram, Raymond W. Laforge, and Clifford E. Young, (1993), "Behavior-Based and out come-Based Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 57, p. 47-59.
- Dwyer Sean, John Hill and Warren Martin, (2000), "An Empirical Investigation of Critical Success Factor in the Personal Selling Process for Homogenous Goods", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (summer), Vol. 20, No. 3, p. 151-159.
- Erfmeyer, Robert C., and Dale A. Johnson, (2001), "An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices: Expectation and Realities" *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (spring), Vol. 21, No. 2, p. 167-175.
- Gentry, James W., John C. Mowen and Lori Tasaki, (1991), "Salesperson Evaluation: A Systematic Struktüre for Reducing Judgemental Biases", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (spring), Vol. 11, No. 2, p. 27-38.
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli, (1991), "Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, (May), Vol. 28, p. 190-201.
- Jahnston, Wesly J., and Keysuk Kim, (1994), "Performance Attribution and

- Expectancy Linkages in Personal Selling", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 58, p. 82-94.
- Jolson, Marvin A. and Lucette B. Comer, (1997), "The Used of Instrumental and Expressive Personality Traits as Indicators of Salesperson's Behavior", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (Spring), Vol. 17, No. 1, p. 29-43.
- Kohli, Ajay K., and Bernard J. Jawoski, (1994), "The Influence of Coworker Feedback and Salespeople", *Journal of Marketing*, (October), Vol. 58, p. 82-94.
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani, and Gautam N. Challagalla, (1998), Learning and Performance Orientation of Salespeople; the Role of Supervisor", *Journal of Marketing*, (May), Vol. 35, p. 263-274.
- Murthi, B. P. S., Kannan Srinivasan, and Gurumurthy Kalyanaram, (1996), "Controlling for Observed and Unobserved Managerial Skill in Determining First-Mover Market Share Advantages", *Journal of Marketing Research*, (August), Vol. 33, p. 329-336.
- Ramaswami, Sindar N., (1996), "Marketing Control and Dyfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates", *Journal of Marketing*, (April), Vol. 60, p. 105-120.
- Rich, Gregory A., (1997), "The Sales Manager as a Role Model : Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, p. 319-328.
- Skinner, J. Steven, (2000), "Peak Performance in The Salesforce", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (winter), Vol. 20, No. 1, p.37-42.
- Smith, Kirk, Eli Jones, and Edward Blair, (2000), "Managing Salesperson Motivation in Territory Realignment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 20, No. 4, p. 215-226.
- Spence, Mark T., and M. Brucks, (1997), "The Moderating Effect of Problem Characteristic on Expert's and Novice's Judgements", *Journal of Marketing Research*, (May), Vol. 34, p. 233-247.
- Spiro, Rosann L., and Barton A. Weitz, (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, p. 61-69.
- Sujan, Haris, Barton A. Weitz, and Nirmalaya Kumar, (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, (July), Vol. 58, p. 39-52.
- Szymanski, David M., (1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal selling Concept", *Journal of Marketing*, (January), Vol. 52, p. 64-77.
- Tansu, A. B., (1999), "Bechmark of Successful Sales Force Performance"

Canadian Journal of Administrative Science, p. 95-104.

Weilbaker, Dan C., (1990), "The Identification of Selling Needed for Missionary Type Sales", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (summer), Vol. 10, p. 45-58.

Umar, Husein, (1999), "*Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*", Rajawali Press, Jakarta.



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 secara 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. (Keillor, 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).

Menurut Boorum, *et. al* (1998, p. 16). Kinerja tenaga penjualan dapat juga diukur dari kemampuan tenaga penjualan untuk membuat dan memodifikasi pesan-pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggan. Hal ini diwujudkan dalam kemampuan menyampaikan komunikasi baik verbal dan non verbal secara akurat dan kemudian memasukan interpretasi ini ke dalam komunikasi yang persuasif.

Variabel kemampuan komunikasi dan variabel adaptasi psikologis keduanya akan mempengaruhi efektifitas 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 memperoleh hasil kinerja yang maksimal.

American Intenational Group (AIG) LIPPO sabagai salah satu perusahaan asuransi terkemuka di Indonesia, sangat memperhatikan kinerja tenaga penjualnya. Hal tersebut dapat diketahui dengan gencarnya perusahaan tersebut merekrut tenaga penjualan dengan jenjang pendidikan yang cukup tinggi (minimal D3). Data dari dewan Asuransi Indonesia pada tahun 2000 menunjukan bahwa AIG LIPPO memiliki 10.000 tenaga pemasaran yang

terbesar di 65 kota besar di Indonesia. AIG LIPPO cabang Semarang yang baru berdiri pada bulan Maret 2000 memiliki jumlah tenaga pemasaran sebanyak 237 orang.

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 sabagai 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 tenaga penjualan?".

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Konsep Rujukan

Pemahaman komunikasi dan keterlibatan interaksi mempengaruhi hasil performa penjualan baik secara langsung maupun tak langsung dengan meningkatkan penyesuaian diri penjual di dalam interaksi penjualan (Boorum, *et. al*, 1998, p. 19). Pusat pemikiran yang muncul dari penelitian ini adalah bahwa sebagian besar kinerja tenaga penjualan bersumber pada kemampuan penjual untuk membuat dan memodifikasi pesan-pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggan.

Dimensi yang digunakan untuk mengukur kemampuan komunikasi dalam penelitian ini yang dinilai dapat mengukur kemampuan komunikasi tenaga penjualan pengetahuan, motivasi, keterampilan dan tindakan (Wiseman, 1989 dalam Chintana, *et. al*, 2002, p. 291).

Adanya tiga variabel adaptasi psikologi penjualan yang diteliti oleh Spiro & Weitz, 1990 dalam Goolsby, *et. al*, 1992, p. 51 dan digunakan seluruhnya dalam pengembangan kerangka pemikiran teoritis pada penelitian ini, yaitu psikologi androgini, pemantauan diri dan orientasi penghargaan intrinsik.

Cegala, (1981, p. 112) dalam Boorum, *et. al* (1998, p. 19) berpendapat bahwa keterlibatan interaksi terdiri dari tiga dimensi yang berkembang dan digunakan untuk mengukur keterlibatan interaksi dalam penelitian ini yaitu attensi, persepsi dan respons.

Behrman & Perrault's (1982) dalam Goolsby, *et. al*, 1992, p. 55 menjelaskan bahwa kinerja tenaga penjualan merupakan variabel yang undimensional yang tidak hanya dapat diukur dari satu faktor (seperti volume penjualan) tetapi dapat diamati melalui hubungan antara karakteristik dari penyesuaian tenaga penjualan yaitu sales objektif, interaksi penjualan, pengetahuan teknik, pengendalian biaya dan penyampaian informasi.

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 taraf dimana seseorang ikut serta dalam lingkungan sosial (Cegala 1981 dalam Boorum *et. al*, 1998, p. 18), Secara luas didefinisikan pada sifat karakteristik individu yang secara eksklusif berhubungan dengan taraf 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 menerjemahkan dorongan/rangsangan yang teramati, 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.

Keterlibatan interaksi sangat berhubungan dengan perilaku yang dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi diantara teman bicara. Keterlibatan interaksi yang efektif membutuhkan pembahas diskusi untuk menjabarkan tiga dimensi yang ada. Cegala 1991, p. 112 dalam Boorum, *et. al*, 1998, p. 18

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

Keterlibatan interaksi adalah menyerupai sifat karakteristik secara eksklusif berhubungan dengan taraf kesadaran individu dan perilakunya berpartisipasi di dalam jangkauan luas dari komunikasi. Keterlibatan interaksi sangat dihubungkan dengan perilaku yang memfasilitasi komunikasi diantara teman bicara dan individu yang keterlibatannya tinggi juga menghasilkan pernyataan tegas dalam jumlah yang besar, menghadirkan lebih banyak argumen logis, dan lebih mampu untuk mewujudkan tujuan percakapan (Cegala 1991, p. 112 dalam Boorum, *et. al*, 1998, p. 18).

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 permasalahan 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.
- Keterampilan atau tindakan, mengarah pada pemilihan tindakan yang sebenarnya agar diperoleh konteks

komunikasi yang tepat. (Spitzberg & Cupach, 1984; Lustig & Koester, 1998; Hohstede, 2001 dalam Chintana, *et. al*, 2002, p. 291).

Wiemann (1997, p. 198) dalam Boorum, *et. al* (1998, p. 18) mendefinisikan kemampuan komunikasi (*communication competence*) sebagai kemampuan berinteraksi dan memilih perilaku komunikatif dengan tujuan dapat mencapai maksud pribadi dalam sebuah pertemuan dan mengelola hubungan dalam suatu situasi yang mendesak. Kemampuan komunikasi sangat penting dalam peningkatan kinerja karena berhubungan dengan kemampuan penjual untuk membuat dan memodifikasi pesan-pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggan, baik verbal maupun non verbal sangat mempengaruhi kemampuan interpretasi tenaga penjualan yang diwujudkan dalam komunikasi persuasif.

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 dikoordinasikan kekuatan diuji-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*).