



## KINERJA TENAGA PENJUALAN PT. NASMOCO JAWA TENGAH DAN DIY

Syaeful Amri

### Abstract

*The purpose of this research was to test the influences of of learning orientation, quality of training, sales force competence, smart working orientation toward sales force performance to achieve sales targets. The usage of these variables was able to solve the arising problem within PT. Nasmoco Central Java and DIY.*

*The Research aims to analyze the influences of factors toward performance of sales force, based on the case, a theoretical model and 4 hypotheses are accomplished to be tested using Structural Equation Model (SEM). The sample of this research is 100 sales person in PT. Nasmoco Jawa Tengah and DIY.*

*From the result of this analysis, Structural Equation Model has fulfilled criteria of Goodness Fit Index;  $X^2$  (chi square) 100,219, probability 0.109 ( $e^{-0.05}$ ), RMSEA 0.044 ( $d^{-0.08}$ ), GFI 0.887 ( $e^{-0.90}$ ), AGFI 0.838 ( $e^{-0.90}$ ), TLI 0.985 ( $e^{-0.95}$ ), CFI 0.988 ( $e^{-0.95}$ ).*

*The result of the analysis showed that learning orientation, quality of training, and sales force competence strongness an positive influence, which is significant to sales force performance and sales targets. The empirical result indicated that to increase sales targets of PT. Nasmoco Central Java and DIY, management need to pay attention on factors learning orientation, quality of training, sales force competence, and sales force performance, because that is the factors that effect high or low level of achieving sales targets.*

**Key Words** : *learning orientation, quality of training, sales force competence, smart working orientation, and sales force performance*

### I. PENDAHULUAN

Perkembangan dan kemajuan teknologi yang semakin mengglobal membawa dampak pada dunia usaha. Adanya perkembangan dan kemajuan teknologi, dunia usaha dituntut untuk selalu dapat bersaing

dalam hal peningkatan mutu produk barang dan jasa. Salah satu kemajuan teknologi tersebut adalah dibidang transportasi yang perkembangannya kian meningkat. Indonesia juga turut andil dalam perkembangan dunia otomotif dengan peningkatan penjualan mobil secara nasional dari tahun ke tahun.

Pertumbuhan perekonomian Indonesia meningkat, hal tersebut mendukung peningkatan pertumbuhan penjualan mobil nasional. Meningkatnya pendapatan nasional per kapita dari tahun ke tahun mampu memberikan andil pada meningkatnya pertumbuhan penjualan mobil nasional.

Diperoleh gambaran bahwa tingkat penjualan mobil secara nasional dari tahun 2001 ke tahun 2013 meningkat secara signifikan. Pada tahun 2001 tercatat 300.569 unit sedangkan tahun 2012 sebanyak 1.116.230 unit diperoleh angka peningkatan sebesar 271,37% dan total penjualan mobil 2013 diprediksikan akan menembus 1,2 juta unit.

PT. Nasmoco selaku *main dealer* Toyota di wilayah Jawa Tengah dan DIY ikut berperan dalam penjualan Toyota secara nasional. PT. Nasmoco memiliki 17 cabang atau dealer yang memberikan pelayanan penjualan unit kendaraan Toyota.

Dari data penjualan mobil PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY pada tahun 2012 sebanyak 25.277 unit, pada tahun 2013 meningkat 14,75% menjadi 29.652 unit.

Laju pertumbuhan ekonomi Jawa Tengah memberikan dampak positif dengan meningkatnya pertumbuhan penjualan mobil di Jawa Tengah. Penjualan Toyota di Jawa Tengah hanya dikuasai oleh PT. Nasmoco sebagai dealer resmi Toyota. Sehingga hanya PT. Nasmoco yang menguasai segmen geografis penjualan wilayah Jawa Tengah dan DIY.

Pertumbuhan penjualan mobil nasional juga akibat meningkatnya pertumbuhan penjualan mobil di Jawa Tengah. PT. Nasmoco sebagai *main dealer* Toyota wilayah Jawa Tengah dan DIY selalu

menaikkan target penjualan yang bertujuan untuk meningkatkan atau pun mempertahankan *market share* Toyota dimana sebagai *market leader* penjualan mobil di wilayah Jawa Tengah dan DIY.

Dalam upaya mengimbangi pertumbuhan penjualan mobil di Jawa Tengah dan DIY dalam mencapai target penjualan dan meningkatkan *market share*, maka PT. Nasmoco menambahkan jumlah tenaga penjualan ke masing-masing 17 dealer di Jawa Tengah dan DIY sampai tahun 2013 sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan jumlah penjualan. Target penjualan PT. Nasmoco pada tahun 2012 sebesar 26.000 unit, dan pada tahun 2013 sebesar 30.000 unit (PT. New Ratna Motor, 2013).

Tenaga penjual harus memiliki banyak informasi tentang produk-produk yang dipasarkannya dan harus memiliki keterampilan dalam komunikasi sehingga mampu menjelaskan produk karena tenaga penjual merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi keputusan pembelian.

Sesuai data jumlah tenaga penjualan PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY mengalami peningkatan 65,43%, yaitu pada bulan Juni 2012 sebanyak 324 orang dan bulan Mei 2013 menjadi 536 orang.

Dengan peningkatan tenaga penjualan diharapkan dapat meningkatkan jumlah penjualan PT. Nasmoco, namun dilihat dari data penjualan dan target tahun 2012 dan 2013, belum mencapai target sesuai yang sudah ditetapkan.

Jumlah tenaga penjualan yang meningkat tidak akan mampu mencapai target penjualan, jika kinerja tenaga penjualan tidak maksimal. Sehingga kinerja tenaga penjualan

menjadi penting untuk ditingkatkan dan diharapkan dapat memberikan kontribusi peningkatan penjualan dan dapat mencapai target yang sudah ditetapkan PT. Nasmoco. Strategi peningkatan kinerja tenaga penjualan dapat meningkat dengan mengelola faktor – faktor yang mempengaruhinya seperti meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dan meningkatkan kualitas bekerja cerdas dari tenaga penjualan.

Permasalahan yang digarisbawahi adalah adanya peningkatan pertumbuhan penjualan mobil nasional dengan salah satu akibat meningkatnya pertumbuhan penjualan mobil di wilayah Jawa Tengah dan DIY. PT. Nasmoco sebagai *main dealer* Toyota wilayah Jawa dan DIY sekaligus *market leader* penjualan mobil di wilayah Jawa Tengah dan DIY. Upaya mengimbangi pertumbuhan penjualan mobil di Jawa Tengah dan DIY dan untuk meningkatkan ataupun mempertahankan *market share*, maka PT. Nasmoco selalu menaikkan target penjualan pada tahun 2012 sebesar 26.000 unit, pada tahun 2013 sebesar 30.000 unit dan rencana target penjualan tahun 2014 sebesar 34.000 unit.

Menambahkan jumlah tenaga penjualan ke masing-masing 17 dealer di Jawa Tengah dan DIY sampai tahun 2013 menjadi strategi pertama untuk mencakup pasar, namun belum mencapai target sesuai yang sudah ditetapkan sampai tahun 2013.

Berpijak pada *Fenomena Gap* di atas dan didukung dengan masalah realisasi penjualan yang fluktuatif serta tidak tercapainya target penjualan PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY menjadi alasan utama untuk mengkaji lebih dalam tentang

komponen-komponen yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Oleh karena itu *problem statement* dalam penelitian ini adalah “adanya penurunan penjualan akibat tidak tercapainya target penjualan”. Sehingga terdapat indikasi adanya penurunan kinerja tenaga penjualan PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY. Untuk menguji secara empirik variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, maka *research problem* yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan?”.

Berdasarkan *problem statement* dan *fenomena problem* tersebut di atas, maka pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjualan pada PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY?
2. Apakah kualitas pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjualan pada PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY?
3. Apakah kompetensi tenaga penjualan berpengaruh terhadap orientasi pola bekerja cerdas pada PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY?
4. Apakah kompetensi tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY?
5. Apakah orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan pada PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY?

## II. TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

### 2.1 Telaah Pustaka

#### 2.1.1 'Kompetensi Tenaga Penjualan

Definisi kompetensi menurut Liu *et al.*, (2005) bahwa dalam pekerjaan atau situasi tertentu dan standar referensi, kinerja yang sempurna/efektif dan karakteristik individu memiliki hubungan sebab akibat, kompetensi dapat dalam bentuk motivasi, hak milik dan kemampuan, refleksi diri atau gambaran dari peranan sosial, atau kompetensi dimiliki oleh mereka yang memiliki pengetahuan. Liu *et al.*, (2005), mendefinisikan kompetensi sebagai sesuatu yang membedakan dengan jelas antara kinerja tinggi dan kinerja yang biasa-biasa saja, atau sesuatu yang membedakan antara karakteristik individu yang memiliki kinerja yang efektif dengan sebaliknya.

Kompetensi tenaga penjualan adalah kesanggupan atau ketrampilan seorang tenaga penjual dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli sehingga terjadi transaksi penjualan. Orientasi kompetensi merupakan usaha manajer penjualan untuk mengembangkan kompetensi tenaga penjualan dan menanamkan dalam kualitas perilaku mereka, seperti pada presentasi penjualan (Spiro dan Weitz, 1990). Menurut Baldauf *et al.*, (2001) kompetensi tenaga penjualan merupakan ketrampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan.

Selanjutnya dijelaskan bahwa kompetensi tenaga penjualan dipengaruhi oleh tingkah laku tenaga penjual. Selain itu, kompetensi tenaga penjualan dalam menjalankan pekerjaannya juga dipengaruhi

oleh motivasi tenaga penjual tersebut. Penelitian Kohli *et al.*, (1998) menyatakan bahwa aktifitas penjualanakan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dan pengalaman.

Kompetensi tenaga penjualan digambarkan sebagai pembelajaran individu atas kemampuan saat melakukan tugas penting dalam penjualan, dan kompetensi terdiri dari tiga komponen (Rentz *et al.*, 2002) yaitu:

1. *Interpersonal Competent*, seperti pengetahuan bagaimana menanggulangi dan mengatasi konflik.
2. *Salesmanship Competent*, seperti pengetahuan bagaimana membuat presentasi penjualan yang baik dan bagaimana cara mengakhiri penjualan.
3. *Technical Competent*, seperti pengetahuan mengenai keistimewaan dan manfaat produk, engineering skill, dan prosedur kebijakan perusahaan yang diperlukan.

Kompetensi tenaga penjualan kaitannya dengan aktivitas penjualan menurut Rentz *et al.*, (2002) dapat dikatakan sebagai kemampuan seseorang dalam hal ini tenaga penjual dalam melakukan penjualan, dimana terbagi menjadi tiga komponen yaitu: kemampuan menjalin hubungan antar pribadi dalam hal ini tenaga penjual, seperti bagaimana cara menghindari konflik. Kemudian kompetensi tenaga penjual, yaitu mengetahui bagaimana cara membuat dan melakukan presentasi, serta kemampuan teknik yaitu seperti pengetahuan mengenai produk yang ditawarkan.

Spiro dan Weitz (1990) berpendapat kompetensi tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan terdiri dari

beberapa hal seperti, kompetensi tenaga penjual dalam melakukan pendekatan dengan pelanggan dalam situasi yang berbeda, memiliki kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya dalam membangun hubungan baik dengan pelanggan dan percaya diri dalam meyakinkan pelanggan.

### 2.1.2 Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Kompetensi Tenaga Penjualan

Orientasi pembelajaran merupakan salah satu bidang kajian penting dalam pengembangan kinerja tenaga penjualan, dimana seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Penelitian menegaskan bahwa suatu orientasi belajar, karena motivasinya untuk mengembangkan ketrampilan, menyebabkan para tenaga penjualan mencari situasi yang relatif menantang dengan keyakinan bahwa hal ini akan membantu mereka mengembangkan pemahaman mereka tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan mereka mengenai strategi penjualan yang sesuai. Selain itu pula, suatu orientasi penjualan meningkatkan keinginan para tenaga penjualan untuk mengubah strategi penjualan yang mereka lakukan interaksi sosial. Sujan *et al.*, (1994) menambahkan, pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang dari pada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini.

Orientasi pembelajaran berpangkal dari kepentingan intrinsik dalam kerja seseorang mengenai pilihan terhadap tantangan kerja, atau keinginan mencari peluang. Orientasi pembelajaran dirujuk

sebagai orientasi penguasaan, dimana *sales people* menikmati penemuan cara menjual yang efektif, sehingga tenaga penjual lebih tertarik terhadap tantangan dalam menjual dan tidak terlalu terganggu dengan kesalahan yang mungkin dilakukan, mereka menilai perasaan pertumbuhan personal dan keberhasilan yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka.

Para psikolog mengidentifikasi dua tujuan dasar seseorang dalam mencapai prestasi, yaitu orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja. Orientasi pembelajaran bertujuan mengorientasikan seseorang untuk meningkatkan kemampuan yang mereka kerjakan. Sedangkan tujuan orientasi kinerja adalah mengorientasikan mereka untuk mencapai evaluasi positif akan kemampuan yang dimilikinya (Sujan *et al.*, 1994).

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

Orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang dimiliki perusahaan, karena dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan termotivasi untuk bekerja dengan cerdas dan bekerja keras dibanding hanya dengan memberikan imbalan dalam jangka pendek (Garvin, 1987). Selain itu, orientasi pembelajaran juga membantu dalam memotivasi tenaga penjual untuk meningkatkan keahlian, mencari

tantangan dan memperoleh kepercayaan yang dapat membantu mereka dalam mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan penjualan dengan lebih meningkatkan strategi penjualan yang lain. Maka dari itu, adanya orientasi pembelajaran, tenaga penjual diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan keahliannya dalam strategi penjual (Sujan *et al.*, 1994). Dimana semakin tinggi orientasi pembelajaran dari seorang tenaga penjual maka akan meningkatkan wawasan yang berkaitan dengan kemampuan (*skill*) yang menunjang pekerjaannya hal tersebut akan memotivasi dirinya untuk bekerja lebih keras dan juga cerdas dalam meningkatkan kinerjanya.

Orientasi pembelajaran dapat diukur dengan banyaknya berbagi ilmu antar personal, belajar dari pengalaman dan belajar mengembangkang keterampilan, sehingga tenaga penjual akan belajar dari pengalaman yang dimilikinya, dan selain itu tenaga penjual memiliki keinginan untuk selalu mempelajari hal-hal yang baru mengenai pelanggannya (Sujan *et al.*, 1994). Pengalaman yang dimiliki tenaga penjual akan menambah pengetahuan mengenai situasi penjualan sehingga akan meningkatkan kemampuan dalam menjual.

Dari teori yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>1</sub>: Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan.*

### **2.1.3 Hubungan Kualitas Pelatihan dengan Kompetensi Tenaga Penjualan**

Pengukuran dan pengaturan kinerja tenaga penjualan merupakan aspek yang penting dalam setiap perusahaan, yang

berhubungan secara signifikan dengan kesuksesan maupun kegagalan organisasi. Menurut Baldauf *et al.*, (2001) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan, di samping faktor lainnya yang dapat mempengaruhi efektivitas keseluruhan serta faktor-faktor lain yang berada di luar kendali tenaga penjualan (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar).

Tenaga penjualan akan dapat memberikan suatu pemuasan kebutuhan pada pelanggan karena mampu untuk mengenali setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan yang berbeda-beda dan memberikan suatu alternatif pendekatan penjualan yang tepat untuk masing-masing situasi tersebut (Baldauf *et al.*, 2001). Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Baldauf *et al.*, 2001). Kinerja tenaga penjualan secara konseptual berguna untuk mengkaji kinerja yang berkenaan dengan (1) perilaku atau aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjualan dan (2) hasil-hasil yang dapat didistribusikan pada usaha-usaha mereka.

Wagonhurst (2002) menyatakan bahwa program pelatihan yang berkualitas akan meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dengan memasukkan kebutuhan peserta pelatihan yang lengkap, menerapkan metode pelatihan yang sesuai dan mengantisipasi faktor-faktor lain yang mempengaruhi transfer kemampuan dari lingkungan pelatihan ke lingkungan pekerjaan. Sejalan dengan itu, Christiansen *et al.*, (1996) juga menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan sehingga dapat mengurangi kegagalan dan

meningkatkan kinerja mereka. Adanya pelatihan penjualan yang efektif akan berpengaruh pada peningkatan kemampuan tenaga penjualan.

Dari teori yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>2</sub>: Kualitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan.*

#### **2.1.4 Hubungan Kompetensi Tenaga Penjualan dengan Orientasi Pola Bekerja Cerdas**

Pola bekerja cerdas didefinisikan sebagai perilaku mengembangkan pengetahuan tentang situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk situasi penjualan (Sujan *et al.*, 1994). Definisi ini akan berhubungan dengan penelitian mengenai kepandaian, yang mempengaruhi proses perencanaan, siap secara mental, percaya diri dan dapat mengubah perilaku, dan menyesuaikan situasi berdasar perilaku tersebut.

Temuan penting akan konsep orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), pada studi Sujan *et al.*, (1994) yaitu dengan mendefinisikan bekerja cerdas sebagai manifestasi (1) pelaksanaan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan, (2) pemilikan kepercayaan dan kapasitas untuk terlibat dalam berbagai perilaku dan aktivitas penjualan, dan (3) perubahan perilaku dan aktivitas penjualan berdasar pertimbangan situasional. Oleh sebab itu, variabel orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*) merupakan tujuan dari implementasi sebuah strategi yang tepat dan terarah, di mana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjualan

dalam aktivitas penjualan dirumuskan sebagai arah dari sebuah strategi penjualan.

Konstruk kemampuan tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan memiliki peran penting dalam implementasi strategi penjualan sehingga memiliki orientasi pola bekerja cerdas yang lebih peka. Karena suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan sangat tergantung pada perpaduan kemampuan tenaga penjualan (Baldauf *et al.*, 2001).

Dengan meningkatnya kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan peningkatan kemampuan interpersonal, kemampuan teknis dan kemampuan mapping area akan mampu menciptakan orientasi pola bekerja yang cerdas pada tenaga penjualan (Baldauf *et al.*, 2001).

Dari teori yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

*H<sub>3</sub>: Kompetensi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas.*

#### **2.1.5 Hubungan Kompetensi Tenaga Penjualan dan Orientasi Pola Bekerja Cerdas Dengan Kinerja Tenaga Penjualan**

Kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat mencapai target yang telah dibebankan oleh perusahaan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). 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 banyak pembelian.

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

Menurut Baldauf *et al.*, (2002) kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual. Kompetensi tenaga penjualan sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya agar lebih efektif. Selain itu pengetahuan tenaga penjual mengenai produk dengan berbagai kualitas dan fasilitas yang dimiliki sebuah produk juga menjadi salah satu faktor yang diperlukan.

Penelitian Kohli *et al.*, (1998) menyatakan bahwa aktifitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjualan memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya, maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjual adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan yang perusahaan yang

diharapkan. Kinerja tenaga penjual diposisikan sebagai tolok ukur dari peningkatan kinerja perusahaan yang signifikan dan ditunjukkan dengan efektifitas aktifitas penjualan oleh tenaga penjual yang memiliki kompetensi dalam aktifitas penjualan yang tinggi, dan hal ini merupakan kunci sukses jangka panjang pada kinerja tenaga penjual (Marshall *et al.*, 2001; Keillor *et al.*, 1999).

Kompetensi yang dimiliki tenaga penjual bertujuan untuk memperkuat strategi aktifitas penjualan pada target marketnya, sehingga pada akhirnya menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Hasil penelitian Baldauf *et al.*, (2001) dan Weilbaker (1990), menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjualan.

Dari teori yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

$H_4$ : Kompetensi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Demikian pula dengan adanya orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), dimana pada akhirnya mampu mengarah mereka (tenaga penjualan) untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Sujan, 1999). Pada sisi lain dapat membuktikan orientasi pola bekerja cerdas (*working smart*), akan menciptakan efektifitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkat kinerja tenaga penjualan seiring meningkatnya penerimaan penjualan.

Studi Weitz dan Bradford (1999) bahwa seorang tenaga penjualan yang memiliki orientasi pola bekerja cerdas yang baik akan menunjukkan kinerja tenaga

penjualan yang tinggi, demikian pula perusahaan diharapkan melalui orientasi pola bekerja cerdas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Dari teori yang telah dijelaskan di atas, maka dalam penelitian ini diusulkan hipotesis sebagai berikut:

$H_5$ : *Orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.*

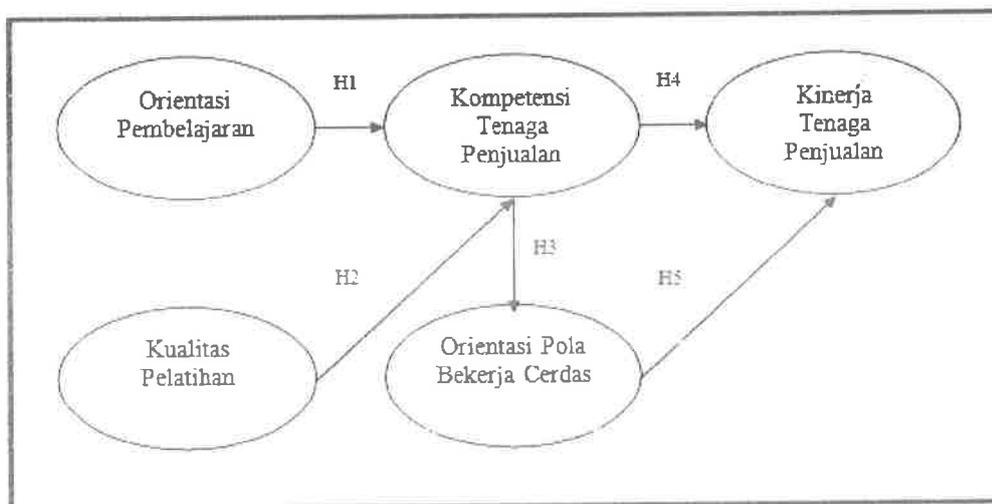
## 2.2 Model Penelitian

Berdasarkan landasan teori yang sudah diuraikan di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan,

maka model penelitian sebagai kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan dalam penelitian seperti gambar 2.1.

Model penelitian tersebut untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Penelitian ini diduga orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjualan, kualitas pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjualan, kompetensi tenaga penjualan berpengaruh terhadap orientasi pola bekerja cerdas, kompetensi tenaga penjualan dan orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

Gambar 2.1  
Model Penelitian



## III. METODE PENELITIAN

Sampel penelitian sebanyak **100 responden**, namun kuesioner yang telah dibagikan sebanyak 120 buah, dengan tujuan

untuk mengantisipasi jika terdapat data di beberapa kuesioner yang kurang mendukung dalam penelitian. Alat analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Modelling (SEM)*.

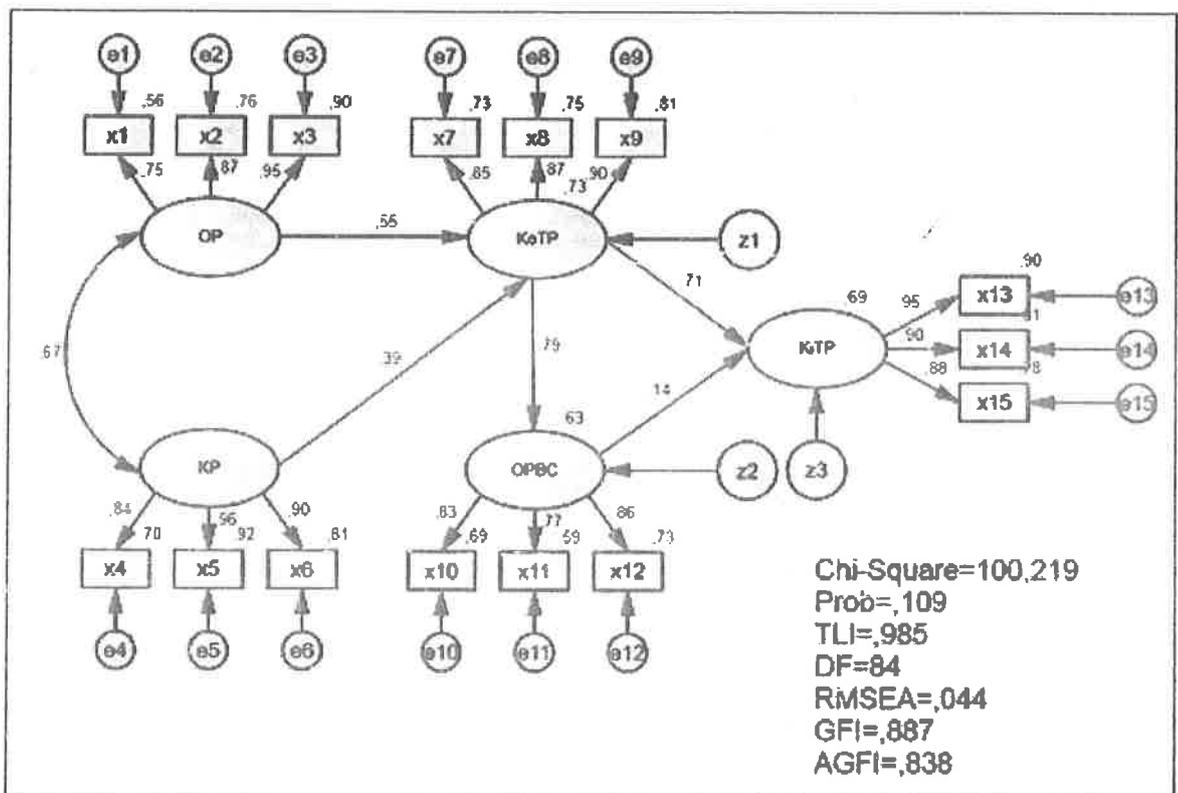
**IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM) secara Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model

dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.3, Tabel 4.1 dan Tabel 4.2.

Berdasarkan hasil pengamatan gambar pada grafik analisis *full model* dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit, hal ini ditandai dengan nilai dari hasil perhitungan memenuhi kriteria layak *full model*.

**Gambar 4.3**  
Hasil Uji Structural Equation Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2014

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Full Model**

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	$X^2$ dengan df : 84; P: 5% adalah 106,395	100,219	BAIK
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,109	BAIK
GFI	$\geq 0,90$	0,887	MARGINAL
AGFI	$\geq 0,90$	0,838	MARGINAL
TLI	$\geq 0,95$	0,985	BAIK
CFI	$\geq 0,95$	0,988	BAIK
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,193	BAIK
RMSEA	$\leq 0,08$	0,044	BAIK

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model memperoleh nilai sebesar 100,219 masih dibawah *chi-square* tabel dengan derajat kebebasan 84 pada tingkat signifikan 5% sebesar 106,395. Nilai probabilitas sebesar 0,109 di atas 0,05 yang merupakan nilai probabilitas yang disyaratkan. Nilai CMIN/DF sebesar 1,193 dibawah 2,00 yang merupakan nilai CMIN/DF yang disyaratkan. Nilai GFI sebesar 0,887 kurang dari 0,90 yang merupakan nilai GFI yang disyaratkan. Nilai AGFI sebesar 0,838 kurang dari 0,90 yang merupakan nilai AGFI yang disyaratkan. Nilai TLI sebesar 0,985 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai TLI yang disyaratkan. Nilai CFI sebesar 0,988 lebih besar dari 0,95 yang merupakan nilai CFI yang disyaratkan dan nilai RMSEA sebesar 0,044 kurang dari 0,08 yang merupakan nilai RMSEA yang disyaratkan.

Disamping kriteria di atas, indikator-indikator dari variabel kualitas desain wilayah penjualan, efektivitas kegiatan/aktivitas tenaga penjualan, tingkat pengalaman menjual, kompetensi teknik tenaga penjualan dan kinerja tenaga penjualan adalah valid. Hal ini

dikarenakan mempunyai nilai *loading* di atas 0,5 sehingga tidak satupun indikator yang dibuang. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan *full model*. Nilai *loading* variabel eksogen dan endogen pada penelitian ini dapat dilihat di Gambar 4.3.

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.2. terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai Critical Ratio (CR)  $e^{*1,96}$  dengan Probability (P) lebih kecil dari pada 0,05 dan ada satu indikator dengan nilai probabilitas melebihi 0,05 artinya indikator tersebut tidak signifikan.

Berdasarkan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas atau kumpulan dimensi konfirmatori faktor eksogen dan endogen betul terjadi unidimensi antara indikator pembentuk suatu serangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka model penelitian yang diajukan dapat diterima.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KoTP ← OP	,783	,153	5,114	***	par 11
KoTP ← KP	,370	,090	4,092	***	par 12
OPBC ← KoTP	,709	,089	7,947	***	par 13
KiTP ← KoTP	,828	,163	5,083	***	par 14
KiTP ← OPBC	,187	,176	1,057	,290	par 15
x1 ← OP	1,000				
x2 ← OP	1,369	,151	9,077	***	par 1
x3 ← OP	1,560	,166	9,393	***	par 2
x7 ← KoTP	1,000				
x8 ← KoTP	,967	,086	11,299	***	par 3
x9 ← KoTP	1,009	,085	11,907	***	par 4
x6 ← KP	1,000				
x5 ← KP	,956	,061	15,623	***	par 5
x4 ← KP	,780	,066	11,790	***	par 6
x12 ← OPBC	1,000				
x11 ← OPBC	,875	,104	8,431	***	par 7
x10 ← OPBC	,931	,095	9,816	***	par 8
x13 ← KiTP	1,000				
x14 ← KiTP	,830	,053	15,608	***	par 9
x15 ← KiTP	,870	,060	14,516	***	par 10

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

#### 4.1 Pengujian Hipotesis Penelitian

Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.3 (*Regression Weights Analisis*

*Struktural Equation Modeling*). Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1.96 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat

diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut.

**Tabel 4.3**  
**Pengujian Hipotesis**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KoTP <--- OP	,783	,153	5,114	***	par_11
KoTP <--- KP	,370	,090	4,092	***	par_12
OPBC <--- KoTP	,709	,089	7,947	***	par_13
KiTP <--- KoTP	,828	,163	5,083	***	par_14
KiTP <--- OPBC	,187	,176	1,057	,290	par_15

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

#### 4.2. Pembahasan

Pengaruh Variabel Orientasi Pembelajaran diukur melalui indikator-indikator berbagi ilmu antar personal, belajar dari pengalaman, dan belajar mengembangkan keterampilan. Parameter estimasi pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kompetensi tenaga penjualan adalah sebesar 0,153 dengan nilai signifikan pada CR = 5,114 yang berada diatas persyaratan CR e" 1,96 dengan taraf signifikan 0,05 (5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H1 diterima dan dapat disimpulkan bahwa orientasi pembelajaran secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis 1 terbukti.

Pengaruh Variabel Kualitas Pelatihan diukur melalui indikator-indikator kualitas sarana prasarana pelatihan, kualitas materi pelatihan,

dan kualitas trainer. Parameter estimasi pengaruh kualitas pelatihan terhadap kompetensi tenaga penjualan adalah sebesar 0,090 dengan nilai signifikan pada CR = 4,092 yang berada diatas persyaratan CR e" 1,96 dengan taraf signifikan 0,05 (5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H2 diterima dan dapat disimpulkan bahwa kualitas pelatihan secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis 2 terbukti.

Pengaruh Variabel Kompetensi Tenaga Penjualan diukur melalui indikator-indikator kemampuan interpersonal, kemampuan teknis, dan kemampuan mapping area. Parameter estimasi pengaruh kompetensi tenaga penjualan terhadap orientasi pola bekerja cerdas adalah sebesar 0,089 dengan nilai signifikan pada CR = 7,947

yang berada diatas persyaratan CR  $e''$  1,96 dengan taraf signifikan 0,05 (5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H3 diterima dan dapat disimpulkan bahwa kompetensi tenaga penjualan secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas. Dengan demikian hipotesis 3 terbukti.

Pengaruh Variabel Kompetensi Tenaga Penjualan diukur melalui indikator-indikator kemampuan interpersonal, kemampuan teknikal, dan kemampuan mapping area. Parameter estimasi pengaruh kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 0,163 dengan nilai signifikan pada CR = 5,083 yang berada diatas persyaratan CR  $e''$  1,96 dengan taraf signifikan 0,05 (5%) sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H4 diterima dan dapat disimpulkan bahwa kompetensi tenaga penjualan secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian hipotesis 4 terbukti.

Pengaruh Variabel Orientasi Pola Bekerja Cerdas Berpengaruh diukur melalui indikator-indikator menyusun jadwal kunjungan berkala, rancangan penjualan yang terorganisir, dan evaluasi setiap program penjualan. Parameter estimasi pengaruh orientasi pola bekerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan adalah sebesar 0,176 dengan nilai signifikan pada CR = 1,057 yang berada dibawah persyaratan CR  $e''$  1,96 dengan taraf signifikan 0,05 (5%) sehingga hipotesis nol dapat terima dan hipotesis alternatif diolak. Karena itu H5 ditolak dan dapat disimpulkan bahwa orientasi pola bekerja cerdas secara keseluruhan

berpengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjualan.

## V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### 5.1 Kesimpulan Hipotesis

#### 5.1.1 Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan

**H1** : *Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjualan dimana hal tersebut sesuai dengan pendapat ahli yang menyatakan orientasi pembelajaran yang baik akan meningkatkan kompetensi tenaga penjualan. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu oleh Sujan *et al.*, (1994) yang menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi tenaga penjualan.

#### 5.1.2 Pengaruh Kualitas Pelatihan Terhadap Kompetensi Tenaga Penjualan

**H2** : *Kualitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan*

Dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kualitas pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjualan. Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat yang menyatakan bahwa program pelatihan mempengaruhi transfer kemampuan

dari lingkungan pelatihan ke lingkungan pekerjaan (Wagonhurst, 2002). Christiansen *et al.*, (1996) juga menyatakan bahwa pelatihan yang berkualitas dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan tenaga penjualan.

### 5.1.3 Pengaruh Kompetensi Tenaga Penjualan Terhadap Orientasi Pola Bekerja Cerdas

**H3** : *Kompetensi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas*

Hasil penelitian pada kompetensi tenaga penjualan terhadap orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh positif hal tersebut sesuai dengan pendapat ahli bahwa dengan meningkatnya kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan peningkatan kemampuan interpersonal, kemampuan teknikal dan kemampuan mapping area akan mampu menciptakan orientasi pola bekerja yang cerdas pada tenaga penjualan (Baldauf, *etal.*, 2001).

### 5.1.4 Pengaruh Kompetensi Tenaga Penjualan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

**H4** : *Kompetensi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kompetensi tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan dan dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memperkuat justifikasi penelitian terdahulu. Pendapat Kohli *et al.*, (1998) menyatakan bahwa aktifitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjualan memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya, maka pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dicapai. Hasil penelitian Baldauf

*et al.*, (2001) dan Weilbaker (1990) menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjualan.

### 5.1.5 Pengaruh Orientasi Pola Bekerja Cerdas Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

**H5** : *Orientasi pola bekerja cerdas berpengaruh negatif terhadap kinerja tenaga penjualan*

Selanjutnya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pola bekerja cerdas tidak berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak memiliki kesamaan penelitian terdahulu. Studi Weitz dan Bradford (1999) bahwa seorang tenaga penjualan yang memiliki orientasi polabekerja cerdas yang baik akan menunjukan kinerja tenaga penjualan yang tinggi, demikian pula perusahaan diharapkan melalui orientasi pola bekerja cerdas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

### 5.2 Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Sesuai uraian pada Bab 1 penelitian ini disusun sebagai usaha untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Dari hasil penelitian telah menjawab masalah penelitian tersebut yang secara signifikan menghasilkan dua proses dasar untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, yaitu:

**Pertama:** peningkatan penjualan perusahaan dalam hal ini ditandai oleh peningkatan kinerja tenaga penjualan yang salah satunya dapat dilakukan melalui orientasi pembelajaran sehingga dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjualan yang akan

berdampak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan.

**Kedua:** peningkatan penjualan perusahaan dalam hal ini ditandai oleh peningkatan kinerja tenaga penjualan yang salah satunya dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas pelatihan sehingga dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjualan yang akan berdampak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan.

### 5.3 Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan teori Kinerja Tenaga Penjualan sangat diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan dalam kaitannya dengan tenaga penjualan PT. Nasmoco.

Orientasi pembelajaran bertujuan mengorientasikan seseorang untuk meningkatkan kemampuan yang mereka kerjakan. Sedangkan tujuan orientasi kinerja adalah mengorientasikan mereka untuk mencapai evaluasi positif akan kemampuan yang dimilikinya, (Sujanef *et al.*, 1994). Orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang dimiliki perusahaan, karena dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan termotivasi untuk bekerja dengan cerdas dan bekerja keras dibanding hanya dengan memberikan imbalan dalam jangka pendek (Garvin, 1987).

Christiansen *et al.*, (1996) juga menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan sehingga dapat mengurangi kegagalan dan meningkatkan kinerja mereka. Adanya pelatihan penjualan yang efektif akan berpengaruh pada peningkatan kemampuan tenaga penjualan.

Dengan meningkatnya kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan peningkatan kemampuan interpersonal, kemampuan teknikal dan kemampuan mapping area akan mampu menciptakan orientasi pola bekerja yang cerdas pada tenaga penjualan (Baldauf *et al.*, 2001).

Menurut Baldauf *et al.*, (2002) kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual. Kompetensi tenaga penjualan sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya agar lebih efektif. Selain itu pengetahuan tenaga penjual mengenai produk dengan berbagai kualitas dan fasilitas yang dimiliki sebuah produk juga menjadi salah satu faktor yang diperlukan.

Hasil penelitian Baldauf *et al.*, (2001) dan Weillbaker (1990) menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjualan.

Pola bekerja cerdas didefinisikan sebagai perilaku mengembangkan pengetahuan tentang situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk situasi penjualan (Sujan *et al.*, 1994).

Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Baldauf *et al.*, 2001). Menurut Baldauf *et al.*, (2002) kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa Kinerja Tenaga Penjualan dipengaruhi oleh Orientasi Pembelajaran, Kualitas Pelatihan, Kompetensi Tenaga Penjualan, dan Orientasi Pola Bekerja Cerdas. Secara jelas akan disajikan dalam Tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1  
Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
<p><b>Orientasi Pembelajaran</b></p> <p>Orientasi Pembelajaran bertujuan untuk mengorientasikan mereka (tenaga kerja) untuk mencapai evaluasi positif akan kemampuan yang dimilikinya, (Sujan <i>et al.</i>, 1994).</p> <p>Orientasi pembelajaran merupakan investasi jangka panjang yang dimiliki perusahaan, karena dengan adanya orientasi pembelajaran tenaga penjual akan termotivasi untuk bekerja dengan cerdas dan bekerja keras dibanding hanya dengan memberikan imbalan dalam jangka pendek (Garvin, 1987).</p>	<p>Penanaman orientasi pembelajaran yang baik oleh masing-masing tenaga penjualan dapat membentuk pola mental perbaikan diri dari hari ke hari. Motivasi dari perusahaan juga mampu membantu peningkatan orientasi pembelajaran yang dimiliki oleh tenaga penjualan. Orientasi pembelajaran yang dimiliki oleh tenaga penjualan PT. Nasmoco tergolong sedang. Sehingga perlu peningkatan orientasi pembelajaran yang dimiliki oleh tenaga penjualan.</p>	<p>Penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu oleh Sujan <i>et al.</i>, (1994) dan Garvin (1987) yang menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh yang terhadap kompetensi tenaga penjualan.</p>
<p><b>Kualitas Pelatihan</b></p> <p>Adanya pelatihan penjualan yang efektif akan berpengaruh pada peningkatan kemampuan tenaga penjualan (Christiansen <i>et al.</i>, 1996)</p> <p>Wagonhurst, (2002) menyatakan bahwa program pelatihan mempengaruhi transfer kemampuan dari lingkungan pelatihan ke lingkungan pekerjaan.</p>	<p>Kualitas pelatihan dalam penelitian ini dapat mempengaruhi kompetensi tenaga penjualan. Kualitas pelatihan sangat penting untuk selalu ditingkatkan, dari kualitas sarana dan prasarana pelatihan, kualitas materi pelatihan dan juga kualitas <i>trainer</i> yang mengajar pelatihan. Perusahaan perlu menambahkan frekuensi waktu pelatihan secara berkala dan rutin untuk meningkatkan kompetensi tenaga</p>	<p>Penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Christiansen <i>et al.</i>, (1996) dan Wagonhurst, (2002) dimana menyatakan dengan adanya pelatihan yang berkualitas dapat mempengaruhi kemampuan tenaga penjualan dimana dari program pelatihan, tenaga penjualan dapat menggunakan ilmunya dalam lingkungan pekerjaan</p>

	penjualan	
<p><b>Kompetensi Tenaga Penjualan</b></p> <p>Liu <i>et al.</i>, (2005) mendefinisikan kompetensi sebagai sesuatu yang membedakan dengan jelas antara kinerja tinggi dan kinerja yang biasa-biasa saja, atau sesuatu yang membedakan antar karakteristik individu yang memiliki kinerja yang efektif dengan sebaliknya.</p> <p>Menurut Baldauf <i>et al.</i> (2001) kompetensi tenaga penjualan merupakan keterampilan yang diperhukan dalam melakukan presentasi penjualan dan meningkatnya kemampuan tenaga penjualan dalam melakukan peningkatan kemampuan interpersonal, kemampuan teknikal dan kemampuan <i>mapping area</i> akan mampu menciptakan orientasi pola bekerja yang cerdas pada tenaga penjualan.</p>	<p>Dalam penelitian ini orientasi pembelajaran dan kualitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kompetensi tenaga penjualan PT. Nasmoco. Kompetensi tenaga penjualan merupakan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga penjual dalam memasarkan atau mempresentasikan produknya kepada pembeli sehingga terjadi transaksi penjualan.</p>	<p>Penelitian ini mendukung dan memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Liu <i>et al.</i>, (2005), Baldauf <i>et al.</i>, (2001), dimana keterampilan-keterampilan seperti kemampuan interpersonal, kemampuan teknikal dan kemampuan <i>mapping area</i> mampu mempengaruhi orientasi pembelajaran dan kinerja tenaga penjualan.</p>
<p><b>Orientasi Pola Bekerja Cerdas</b></p> <p>Pola bekerja cerdas didefinisikan sebagai perilaku mengembangkan pengetahuan tentang situasi penjualan dan</p>	<p>Orientasi Pola bekerja cerdas yang baik dan tepat diterapkan oleh tenaga penjualan merupakan pengaruh yang kuat untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan.</p>	<p>Studi Weitz dan Bradford (1999) bahwa seorang tenaga penjualan yang memiliki orientasi pola bekerja cerdas yang baik akan menunjukkan kinerja tenaga penjualan yang tinggi dan Sujana <i>et al.</i>,</p>

<p>menggunakan pengetahuan tersebut untuk situasi penjualan (Sujan <i>et al.</i>, 1994).</p>	<p>Orientasi pola bekerja cerdas yang dimiliki oleh tenaga penjualan PT. Nasmoco tergolong sedang, sehingga perlu adanya peningkatan agar dapat bekerja secara cerdas dan taktis.</p>	<p>(1994) demikian pula perusahaan diharapkan mampu turut meningkatkan orientasi pola bekerja cerdas akan menghasilkan kinerja tenaga penjualan yang lebih baik.</p>
<p><b>Kinerja Tenaga Penjualan</b> Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dan kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Baldauf <i>et al.</i>, (2001) dan menurut Baldauf <i>et al.</i>, (2002) kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual.</p>	<p>Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh kompetensi tenaga penjualan dan orientasi pola bekerja cerdas. Dalam penelitian ini peningkatan kompetensi tenaga penjualan mempunyai pengaruh yang lebih tinggi, sehingga perusahaan agar meningkatkan kompetensi tenaga penjualan agar kinerjanya semakin meningkat yang diharapkan dapat mencapai target penjualan.</p>	<p>Penelitian ini mendukung penelitian Baldauf <i>et al.</i> (2001) dan Weillbaker (1990) menyatakan bahwa kompetensi tenaga penjualan dalam melakukan aktifitas penjualan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja tenaga penjualan. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian

#### 5.4 Implikasi Manajerial

Penelitian dan konsep kuesioner disajikan pada tenaga penjualan karena model yang digunakan dalam penelitian untuk membantu menyelesaikan permasalahan penelitian yaitu bagaimana meningkatkan

kinerja tenaga penjualan pada PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY.

Responden dalam penelitian ini melalui filterisasi kuesioner, sehingga tidak semua tenaga penjualan di PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY dapat secara langsung

menjadi responden. Responden yang masuk tahap filterisasi, yaitu tenaga penjualan dengan sales grade: Sales Senior, Sales Executive, dan Sales Junior. (Sales Training tidak diikuti karena belum ada target penjualan) dan tenaga penjualan yang sudah pernah mengikuti pelatihan/training yang diadakan PT. Nasmoco minimal 1 kali.

Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa variabel yang dapat digunakan dalam usaha peningkatan kinerja tenaga penjualan. Sehingga saran yang dapat diberikan pada pihak manajemen dari hasil penelitian ini agar kinerja tenaga penjualan dapat meningkat sehingga dapat mencapai target penjualan adalah sebagai berikut:

1. Variabel Orientasi Pembelajaran
  - Untuk menanamkan rasa pentingnya pembelajaran antar tenaga penjualan, terlebih untuk selalu belajar dari pengalaman sebagai wujud pelaksanaan orientasi pembelajaran. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.
2. Variabel Kualitas Pelatihan
  - Untuk terus meningkatkan kualitas pelatihan/training, karena kualitas pelatihan dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjualan. Terlebih kualitas sarana prasarana yang lebih penting untuk ditingkatkan, menyusul peningkatan kualitas materi pelatihan dan kualitas *trainer*. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

### 3. Variabel Kompetensi Kinerja Tenaga Penjualan

- Untuk lebih meningkatkan kemampuan interpersonal setiap tenaga penjualan, bisa dengan lebih meningkatkan training yang diadakan oleh PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

### 4. Variabel Orientasi Pola Bekerja Cerdas

- Untuk menanamkan pola bekerja cerdas kepada setiap tenaga penjualan, meningkatkan sistem kontrol kegiatan kunjungan yang dilakukan oleh tenaga penjualan dan menciptakan ide aktivitas-aktivitas lain yang dapat lebih mendukung dalam strategi penjualan.

Dari ulasan di atas, dapat diartikan bahwa hasil penelitian ini dapat memberi masukan kepada pihak manajemen perusahaan agar lebih memperhatikan kompetensi tenaga penjualan, maka akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Disamping itu, kompetensi tenaga penjualan juga berpengaruh positif terhadap orientasi pola bekerja cerdas. Namun bukan berarti apabila memperhatikan orientasi pola bekerja cerdas menjadi tidak efektif, tetapi hanya karena pengaruhnya lebih kecil daripada kompetensi tenaga penjualan, maka lebih baik mendahulukan peningkatan kompetensi tenaga penjualan dahulu baru meningkatkan orientasi pola bekerja cerdas.

### 5.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan di PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY. Namun dari hasil pembahasan tesis ini, dengan melihat latar belakang penelitian, justifikasi teori dan metode penelitian, maka dapat disampaikan beberapa keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada hasil uji kelayakan full model dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* pada Tabel 4.13, terdapat kriteria *goodness of fit* yang marginal yaitu GFI (0,887) dan AGFI (0,838). Hal ini menunjukkan bahwa model masih perlu penyempurnaan lebih lanjut.
2. Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada perusahaan distributor penjualan Toyota di area Jawa Tengah dan DIY. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada obyek lain di luar obyek penelitian ini.
3. Dalam menjawab permasalahan mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, peneliti hanya memfokuskan pada 4 (empat) faktor saja yaitu orientasi pembelajaran, kualitas pelatihan, kompetensi tenaga penjualan dan orientasi pola bekerja cerdas. Penelitian ini belum memasukkan variabel lain yang mampu meningkatkan kompetensi tenaga penjualan dan variabel lain yang mampu meningkatkan orientasi pola bekerja cerdas. Makadimungkinkan bahwa

sebenarnya masih banyak faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

### 5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang telah didiskripsikan, maka penelitian studi mengenai kinerja tenaga penjualan ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut pada penelitian mendatang. Dalam penelitian mendatang diharapkan dapat mengungkap hal-hal yang belum terjawab dalam penelitian ini sehingga lebih melengkapi hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya. Misalnya dengan menambahkan beberapa indikator ataupun variabel yang belum dimasukkan dalam penelitian ini, yang dapat dimasukkan dalam penelitian selanjutnya, sehingga dengan dimasukkannya banyak variabel dalam penelitian ini akan diperoleh hasil yang lebih valid.

Penelitian yang mendatang hendaknya dilakukan pada obyek penelitian lebih luas, misalnya dalam wilayah lain atau bahkan secara nasional, sehingga penelitian kedepan dapat lebih mengamati faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

\*\*\*\*\*

### DAFTAR PUSTAKA

- Arbuckle, J.L., 1997. *AMOS Version 3.6*. Chicago, Illinois: Small Water Corporation.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Baldauf, A, David W, Cravens and Nigel F. Piercy, 2001. *Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness*. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21. No.2, p.109-122.
- Baldauf, A, David W, Cravens and Nigel F. Piercy, 2002. *The Effect of Moderators on the Salesperson Behaviour Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationship*. *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.11/12, p.1367-1388.
- Baldauf, Artur; Cravens, David W; Piercy, Nigel F.. 2001. *Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedent of Sales Organization Effectiveness*, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*; Spring 2001, pg. 109.
- Barker, Tansu A, 1999. *Benchmark of Successful Salesforce Performance*. *Canadian Journal of Administrative Science*, p.95-104.
- BPS. 2013. *Pendapatan Nasional per Kapita Indonesia Tahun 2008 – 2013*, Dalam [http://www.bps.go.id/tab\\_sub/view.php?label=1&id\\_subyek=11&notab=76](http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?label=1&id_subyek=11&notab=76). Jakarta.
- Challagalla, N, Goutam and Tasadduq A. Shervani, 1996. *Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction*. *Journal of Marketing*, Vol. 60, p. 89-105.
- Christiansen, T., Evans, Kenneth R., Schlacter, John L. and Wolfe, William G. 1996, *Training Differences Between Services and Goods Firms : Impact on Performance, Satisfaction, and Commitment*. *Journal of Professional Services Marketing*. Vol. 15(1)
- DetikOto. 2014. *Penjualan Mobil 2012 Cetak Rekor Tertinggi*. Dalam <http://oto.detik.com/read/2014/01/14/171934/2141805/1207/penjualan-mobil-2012-cetak-rekor-tertinggi>. Jakarta.
- Ferdinand, Augusty Tae. 2005. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Ferdinand, Augusty Tae. 2006. *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang : BP UNDIP.
- Ferdinand, Augusty Tae. 2011. *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang : BP UNDIP.
- Garvin, D. A..1987. *Managing Quality*. New York: The Free Press.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, JF *et al.*, 1995. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey : Prentice Hall.
- Hair, JF, Anderson RE, Tatham RL, dan Black WC, 2010. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey : Prentice Hall.
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker and Charles E. Pettijohn. 1999. *Sales Force Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling Implications for Sales Manager*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, p.101-115.
- Kohli, Ajay K, Tasadduq Shervani, and Goutam N, Challagalla, 1998. *Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisor*. *Journal of Marketing Research*, Vol.35 (May), p.267-274
- Liu, Xiaohong, Da Ruan, dan Yang Xu, 2005. *A Study of Enterprise Human Resource Competence Appraisal*. *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol.18, No.3.
- Marshall W. Greg, Stone H. Thomas, and Jawahar I.M. 2001. *Selection Decision Making by Sales Managers and Human Resource Manager : Decision Impact, Decision Frame and Time of Valuation*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXI, No.1, pp. 19-28.
- Missionary Type Sales*. *Journal of Personal Selling and Sales Management*.
- Purba, Rao. 1996. *Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis*, *The Asian Manager*. February-March, pp.28-32
- PT.New Ratna. 2014. *Data Penjualan, Data Tenaga Kerja dan Data Target dan Realisasi Penjualan*. Semarang.
- Rentz, Joseph. O, David Shepherd, Armen Tashjian, Pratibha. Dabholkar, dan Robert T.Ladd, 2002. *A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXII.
- Republika. 2013. *Penjualan Mobil 2013 Diyakini Tembus 1,2 Juta Unit*. Dalam <http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/bisnis/13/11/30/mx2en5-penjualan-mobil-2013-diyakini-tembus-12-juta-unit>. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis 1*. (4th Ed). Jakarta: Salemba Empat.
- Spiro, R.L. and B.A. Weitz. (1990). *Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity*. *Journal of Marketing Research*. Hal.61-69.
- Sugiyono. 2003, *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi kelima. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar, (1994), *Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling*, *Journal of Marketing*, Vol.58, July, 39-52.
- Supranto, J. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta : Rineke Cipta.

Wagonhurst, Carole, 2002, *Developing Effective Training Programs*, The Journal of Research Administration, Volume XXXIII, Number II.

Weilbecker, Dan C. 1990. *The Identification of Selling Abilities Needed for*

Weitz, Barton A. dan Bradford, Kevin D. 1999. *Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing*. Vol. 27, No.2.