

ANALISIS PROSES PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING DENGAN PERSPEKTIF TENAGA PEMASARAN (Studi Empiris Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah 05 Semarang)

Ir. Endang Sulistyawati, MM
Karyawati Bank BNI, Surabaya

Abstraksi

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh keterlibatan kerja, usaha kerja dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga pemasaran dan dampaknya kepada keunggulan bersaing. Penggunaan variable-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Brown (1996); Keller (1997); Brown dan Leigh (1996) dan Slater dan Narver (1995) yang menemukan pengaruh langsung keterlibatan kerja, usaha kerja dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga pemasaran dan pengaruh kinerja tenaga pemasaran terhadap keunggulan bersaing.

Sampel penelitian ini adalah karyawan BNI Wilayah 05 Semarang, sejumlah 100 orang. Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pemasaran, usaha kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pemasaran, orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pemasaran dan kinerja tenaga pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja tenaga pemasaran, yang merupakan penyebab terjadinya penurunan penjualan BNI Wilayah 05 Semarang dikarenakan kinerja tenaga pemasaran yang rendah, manajemen perusahaan seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti keterlibatan kerja, usaha kerja dan orientasi pembelajaran, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja tenaga pemasaran. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini

Kata Kunci: Keterlibatan Kerja, Usaha Kerja Dan Orientasi Pembelajaran, Kinerja Tenaga Pemasaran Dan Keunggulan Bersaing

Setiap organisasi dihadapkan pada dua jenis lingkungan yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Semakin besar suatu perusahaan atau organisasi, semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Salah satu implikasi kompleksitas itu ialah proses pengambilan keputusan yang semakin sulit dan rumit.

Untuk itulah diperlukan manajemen strategik (Hussein Umar, 1999). Masalah-masalah strategik diatasi oleh manajemen puncak dari suatu perusahaan dengan mempertimbangkan tidak hanya lingkungan internal namun juga lingkungan eksternal di mana akan mempunyai konsekuensi yang multi fungsi yang biasanya mengorbankan biaya yang besar, berorientasi pada masa depan

serta mempengaruhi kemakmuran dalam jangka panjang.

Menurut Kenneth Andrew (1989), strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau akan dianut oleh perusahaan dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini. Sedangkan manajemen stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Strategi bagi suatu manajemen organisasi merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang secara keseluruhan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Kemajuan zaman menyebabkan adanya perubahan dan perkembangan aktivitas manusia. Perubahan dan perkembangan aktivitas tersebut mempengaruhi banyaknya kebutuhan hidup manusia yang harus terpenuhi, yang kemudian memunculkan berbagai produk baru sebagai pemenuhan kebutuhan tersebut. Suatu produk akan diterima oleh konsumen apabila produk tersebut mempunyai nilai tambah lebih atau keunggulan produk dari produk pesaing, sehingga kinerja tenaga pemasaran dalam menawarkan produk sangat diperlukan dalam persaingan yang semakin ketat dewasa ini.

Tingginya tingkat persaingan menyebabkan perusahaan membutuhkan

strategi yang adaptif serta efektif sehingga akan lebih fokus dalam menghadapi persaingan. Strategi yang tepat akan menghasilkan perusahaan-perusahaan terbaik, tercepat dan terdepan dalam berbagai hal. Semuanya itu tidak terlepas dari bagaimana perusahaan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggannya.

Strategi untuk memenangkan keunggulan bersaing pada industri perbankan menurut Yavas et al (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) tercermin melalui 20 dimensi yaitu: memberikan pelayanan fasilitas ATM, jam kerja bank baik, memberikan penjelasan biaya layanan kepada pelanggan, bank dan karyawannya dapat dipercaya, memberikan layanan dengan cepat, melayani pelanggan dengan ramah, memberikan layanan tanpa kesalahan, bank mempunyai karyawan yang kompeten dalam operasi bank, mempunyai fasilitas yang enak, memberikan laporan keuangan dengan akurat, memberikan bunga yang tinggi, menyediakan layanan lewat telepon, memberikan pinjaman dengan bunga rendah, menjadi pelopor layanan baru pertama, melakukan banyak advertensi, menyediakan lingkungan yang nyaman, menggunakan teknologi bank mutakhir, mempunyai karyawan yang mengenali dan memahami pelanggan, mempunyai kepedulian kepada masyarakat dan memberikan jaminan keamanan simpanan. Sementara Hamburg dan Pflaser (2000) menunjukkan bahwa kinerja pemasaran berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing, dimana keunggulan bersaing diukur melalui 3 indikator yaitu posisi keuangan, kemampuan memenuhi harapan nasabah dan kemampuan mengembangkan teknologi layanan.

Suatu organisasi dapat berjalan dengan efektif apabila individu di dalamnya bekerja dengan efektif. Hal ini juga berlaku bagi peran dari tenaga pemasaran dalam suatu perusahaan. Kinerja para tenaga pemasaran merupakan salah satu hal yang vital bagi suatu perusahaan. Dengan adanya kinerja tenaga pemasaran yang baik dapat meningkatkan kinerja pemasaran dari perusahaan dan dapat mengangkat citra perusahaan tersebut.

Oleh karena itu diperlukan strategi yang tepat dalam mencapai keunggulan bersaing dengan meningkatkan kinerja tenaga pemasarannya. Adapun strategi yang dilakukan adalah dengan meningkatkan keterlibatan kerja karyawannya melalui keterlibatan tenaga pemasaran dengan rekan kerja, keterlibatan tenaga pemasaran dengan pelanggan, keterlibatan tenaga pemasaran dengan pimpinan/atasan, dan keterlibatan tenaga pemasaran waktu kerja kemudian meningkatkan usaha kerja karyawannya melalui ketepatan waktu dalam bekerja, tanggung jawab yang dipikul oleh tenaga pemasaran, partisipasi tenaga pemasaran secara umum terhadap kemajuan perusahaan, kemampuan tenaga pemasaran dalam melaksanakan pekerjaan dan yang terakhir melalui peningkatan orientasi dari pembelajaran karyawannya melalui sikap keterbukaan yang ditunjukkan tenaga pemasaran, berpikir system, kebersamaan dengan rekan kerja dan kreatifitas.

Kinerja didefinisikan sebagai *"the extent of actual work performed by individual"* atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu (Shore, 1990). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, demikian pula halnya

dengan tenaga pemasaran dalam melakukan tugasnya untuk memasarkan produk atau jasa hasil apa yang dicapai olehnya dalam tugas yang diberikan kepadanya adalah kinerjanya.

Sampai dengan sekarang, relatif masih sedikit perhatian yang diberikan dalam literatur mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga pemasaran. Kinerja tenaga pemasaran memegang peranan penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Penelitian ini mencoba untuk memberikan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga pemasaran yaitu : keterlibatan kerja, usaha kerja, dan orientasi pembelajaran.

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai tingkatan dimana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan pada keseluruhan kesan diri (Lodahl dan Kejner dalam Reeve, 2001), dimana keterlibatan dalam pekerjaan dikonseptualisasikan sebagai pernyataan kognitif identifikasi psikologis dengan pekerjaan, yang tergantung pada kebutuhan memuakan potensi pekerjaan (Kanungo dalam Perrot, 2002). Keterlibatan dalam pekerjaan mulai diteliti sejak pertama kali Allport (1943) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Perrot, 1998).

Keterlibatan kerja merupakan suatu faktor yang penting dalam kehidupan dari banyak orang (Brown, 1996), dimana pernyataan keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek inti pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Perrot, 2002), dimana seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada produktivitas (Robbins, 1998), sehingga dengan adanya

keterlibatan kerja yang tinggi dari tenaga pemasaran, maka diharapkan kinerja dari tenaga pemasaran akan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Brown (1996) memberikan bukti empiris bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja. Disisi lain, Keller (1997) menemukan bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan langsung terhadap kinerja. Keller (1997) menambahkan bahwa penelitian-penelitian sejenis, mengenai keterlibatan kerja, sebagian besar difokuskan pada tingkat absensi dan *turn over* karyawan sedangkan mengenai pengaruhnya terhadap kinerja masih jarang dilakukan.

Usaha kerja merupakan tingkatan dari komitmen waktu dan intensitas kerja yang diberikan oleh seseorang untuk mendapatkan kinerja (Brown dan Leigh, 1996), dan dikonseptualisasikan sebagai proses motivasi (Brown dan Leigh, 1996). Dengan adanya usaha kerja maka tenaga pemasaran akan dapat terus berusaha untuk dapat melakukan semua pekerjaannya dengan baik dan diharapkan hal ini akan dapat memberikan pengaruh positif pada kinerja tenaga pemasaran.

Untuk dapat terus mengembangkan kemampuan dan dapat terus eksis dalam persaingan usaha, dibutuhkan suatu tambahan pengetahuan dan kemampuan untuk menyerap pengetahuan tersebut agar dapat diterapkan dalam pekerjaan. Pembelajaran adalah pengembangan dari pengetahuan baru atau kemampuan yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver, 1995). Dengan memiliki orientasi pembelajaran yang kuat maka seseorang akan terus berusaha meningkatkan kemampuan yang dimilikinya untuk menunjang pekerjaannya dan memberikan hasil terbaik dari pekerjaannya. Hal inipun diharapkan dari para tenaga penjual yang ada apabila

terus menerus belajar untuk mengembangkan kemampuan maka mereka akan dapat menjadi semakin terampil dan dapat meningkatkan kinerjanya.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI) adalah suatu perusahaan berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang industri perbankan. BNI dituntut untuk mencari keuntungan seperti perusahaan BUMN pada umumnya juga sebagai alat kebijaksanaan pemerintah atau sebagai agen pembangunan, BNI dituntut menjalankan misi pemerintah sebaik-baiknya. Untuk melaksanakan visi dan misi serta tujuan perusahaan, maka disusun program kerja yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) tahun 2005–2010 dan selanjutnya dijabarkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan. Penelitian ini berdasarkan pada permasalahan atau kenyataan di lapangan (*research problem*), dimana perolehan/penghimpunan dana tabungan tidak dapat mencapai seperti yang ditargetkan dalam target yang telah ditetapkan dalam RKAP.

Penelitian ini berangkat dari *research gap* yang menguji ada tidaknya pengaruh, baik secara langsung maupun tidak, antara keterlibatan kerja dengan kinerja, seperti yang dilakukan oleh Brown (1996) dan Keller (1997). Brown (1996) menyatakan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja. Disisi lain, Keller (1997) menemukan bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini juga menguji pengaruh usaha kerja dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga pemasaran. Dimana Brown dan Leigh, (1996) menunjukkan adanya pengaruh positif antara usaha kerja

terhadap kinerja tenaga pemasaran. Sementara Slater dan Narver, (1995) menunjukkan adanya pengaruh yang positif antara orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga pemasaran.

Penelitian ini mencoba melihat permasalahan yang terjadi pada BNI dari faktor internalnya, yaitu strategi peningkatan kinerja tenaga pemasaran dalam memenangkan keunggulan bersaing (Barney, 1991; dan Slater dan Narver, 1994)). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga pemasaran antara lain (1) keterlibatan kerja (Brown, 1996; dan Keller, 1997), (2) usaha kerja (Brown dan Leigh, 1996) dan (3) orientasi pembelajaran (Slater dan Narver, 1995)

Berdasarkan penelitian terdahulu, penelitian ini berusaha mengintegrasikan model dari penelitian terdahulu yang menggambarkan sebuah hubungan kausalitas yang terjalin diantara variabel-variabel pembentuk kinerja tenaga pemasaran melalui keterlibatan kerja, usaha kerja dan orientasi pembelajaran. Hal ini sangat relevan terhadap permasalahan yang dihadapi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah 05 Semarang dalam merumuskan strategi perusahaan guna meningkatkan kinerja tenaga pemasarannya dalam memenangkan keunggulan bersaing.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau akan dianut oleh perusahaan dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan ini (Andrew, 1971). Sedangkan manajemen strategik adalah

serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut (Siagian, 1998).

Dari hal diatas dapat diartikan bahwa strategi bagi suatu manajemen organisasi merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Peningkatan penjualan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari tenaga pemasarannya, dimana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga pemasaran adalah: (1) keterlibatan kerja (Brown, 1996; dan Keller, 1997), (2) usaha kerja (Brown dan Leigh, 1996) dan (3) orientasi pembelajaran (Slater dan Narver, 1995).

Keterlibatan Kerja dan Kinerja Tenaga Pemasaran

Keterlibatan mengimplikasikan suatu pernyataan positif dan lengkap dari keterikatan aspek ini pada diri sendiri dalam pekerjaan (Brown, 1996). Keterlibatan kerja merupakan bagian dari sikap kerja (Perrot, 2002). Sikap kerja akan mempunyai dampak langsung pada produktivitas (Robbins, 1998), sehingga dengan adanya keterlibatan kerja yang tinggi dari tenaga pemasaran, maka diharapkan produktivitas dari tenaga pemasaran akan meningkat.

Selain itu menurut Brown (1996), keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja, yang diantaranya adalah kinerja. Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya,

tenaga pemasaran diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan memandang bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang penting dari kehidupan mereka (Lassk et. al., 2001). Kemudian dari beberapa penelitian diperoleh hasil bahwa keterlibatan kerja mempunyai hasil positif terhadap kinerja seperti yang ditemukan oleh Keller (1997) bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja seseorang, dan keterlibatan kerja mempunyai dampak yang positif pada hasil penjualan (Ingram et. al., 1991, dalam Lassk et. al., 2001).

Hipotesis 1 : Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga pemasaran

Usaha Kerja dan Kinerja Tenaga Pemasaran

Usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan akan dapat menunjang performanya dalam melakukan pekerjaan tersebut. Dengan adanya usaha dari orang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan dengan sungguh-sungguh diharapkan ia akan mendapatkan hasil yang baik pula. Dalam model yang akan dikembangkan ini usaha merupakan variabel independen yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga pemasaran.

Beberapa studi telah mendukung hubungan antara usaha dengan kinerja seperti yang dilakukan oleh Brown dan Leigh (1996) yang melakukan penelitian pada tenaga pemasaran, menemukan bahwa usaha mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja tenaga pemasaran tersebut, dan juga Bulent (1996) pada studinya menemukan bahwa effort mempengaruhi kinerja pemasaran.

Dengan adanya usaha yang maksimal dari seorang individu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, akan dapat meningkatkan kinerja individu tersebut. Oleh karena itu dapat disusun hipotesis yang mewakili hubungan antara usaha dengan kinerja yaitu :

Hipotesis 2 : Usaha kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga pemasaran

Orientasi Pembelajaran dan Kinerja Tenaga Pemasaran

Pembelajaran adalah pengembangan dari pengetahuan baru atau kemampuan yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver, 1995). Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa pembelajaran memfasilitasi perubahan sikap / perilaku yang menuntun untuk peningkatan kinerja (Slater dan Narver, 1995).

Dengan melakukan orientasi pada pembelajaran seseorang akan cenderung untuk terus belajar dan untuk meningkatkan kemampuan melalui suatu proses pembelajaran dan menyerap pengetahuan dan keterampilan yang baru. Dengan adanya suatu keterampilan dan pengetahuan akan memudahkan seseorang untuk dapat beradaptasi dengan situasi. Demikian pula halnya dengan tenaga pemasaran, dengan adanya suatu pengetahuan baru dan kemampuan yang baru yang bisa diterapkan dalam pekerjaan akan dapat mendorong tenaga pemasaran untuk bekerja dengan lebih baik dan efektif dari sebelumnya.

Menurut Sujan et. al., (1994) dengan adanya orientasi pada pembelajaran seorang tenaga pemasaran akan lebih mudah beradaptasi dan merespon kondisi penjualan yang dihadapi dan mampu meningkatkan kinerjanya.

Hipotesis 3 : Orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif pada kinerja tenaga pemasaran

Hipotesis 4 : Kinerja Tenaga Pemasaran mempunyai pengaruh positif pada Keunggulan Bersaing

Pengaruh Kinerja Tenaga Pemasaran Terhadap Keunggulan Bersaing

Kinerja tenaga pemasaran dinilai melalui beberapa aspek seperti antara lain menghasilkan penjualan yang tinggi, melampaui target penjualan, menjual dengan profit margin tinggi dan penjualan produk baru (Sujan et al., 1994). Sedangkan Schwepker dan Ingram (1996) mengukur kinerja tenaga pemasaran melalui dimensi pengontrolan pengeluaran, sasaran penjualan, pengetahuan teknis/presentasi penjualan dan penyajian informasi. Yavas et al (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) menunjukkan hasil penelitian mengenai peningkatan kinerja tenaga pemasaran dalam industri perbankan menjadi bagian yang terbesar dalam memenangkan keunggulan bersaing. Sedangkan Barney (1991) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja tenaga pemasaran mempunyai pengaruh yang signifikan positif dalam memenangkan keunggulan bersaing perusahaan.

Sedangkan Slater dan Narver (1994) dalam studinya kinerja tenaga pemasaran diukur dengan (1) pertumbuhan keuntungan (2) pertumbuhan pelanggan dan (3) ROI. Ketika sebuah system organisasi memberikan harapan sebuah kesempatan didalam sebuah pasar yang betul-betul baru, itu merupakan keahlian organisasi didalam aplikasi ganda seperti peniruan yang tak sempurna atas produk didalam lingkungan sosial organisasi yang kompleks sehingga sulit bagi kompetitor untuk menandingi. Atas dasar uraian tersebut dapat dirumuskan dalam hipotesis keempat sebagai berikut:

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan BNI Wilayah 05 Semarang yang meliputi Jateng dan DIY. Dikarenakan jumlah populasi yang sangat besar maka metode menjadi sangat sensitive sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik. Hair et al (1995) menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Dalam penelitian ini estimated parameter yang digunakan sebanyak 18, maka jumlah sampel minimum adalah 90. Selanjutnya peneliti menggunakan cara random sampling, dimana responden yang dipilih adalah karyawan BNI Wilayah 05 Semarang yang diperkirakan dapat menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan pengaruh keterlibatan kerja, usaha kerja dan orientasi pembelajaran terhadap peningkatan kinerja tenaga pemasaran dalam memenangkan keunggulan bersaing yaitu sebanyak 100 responden, hal ini sesuai dengan yang disarankan oleh Hair et al (1995).

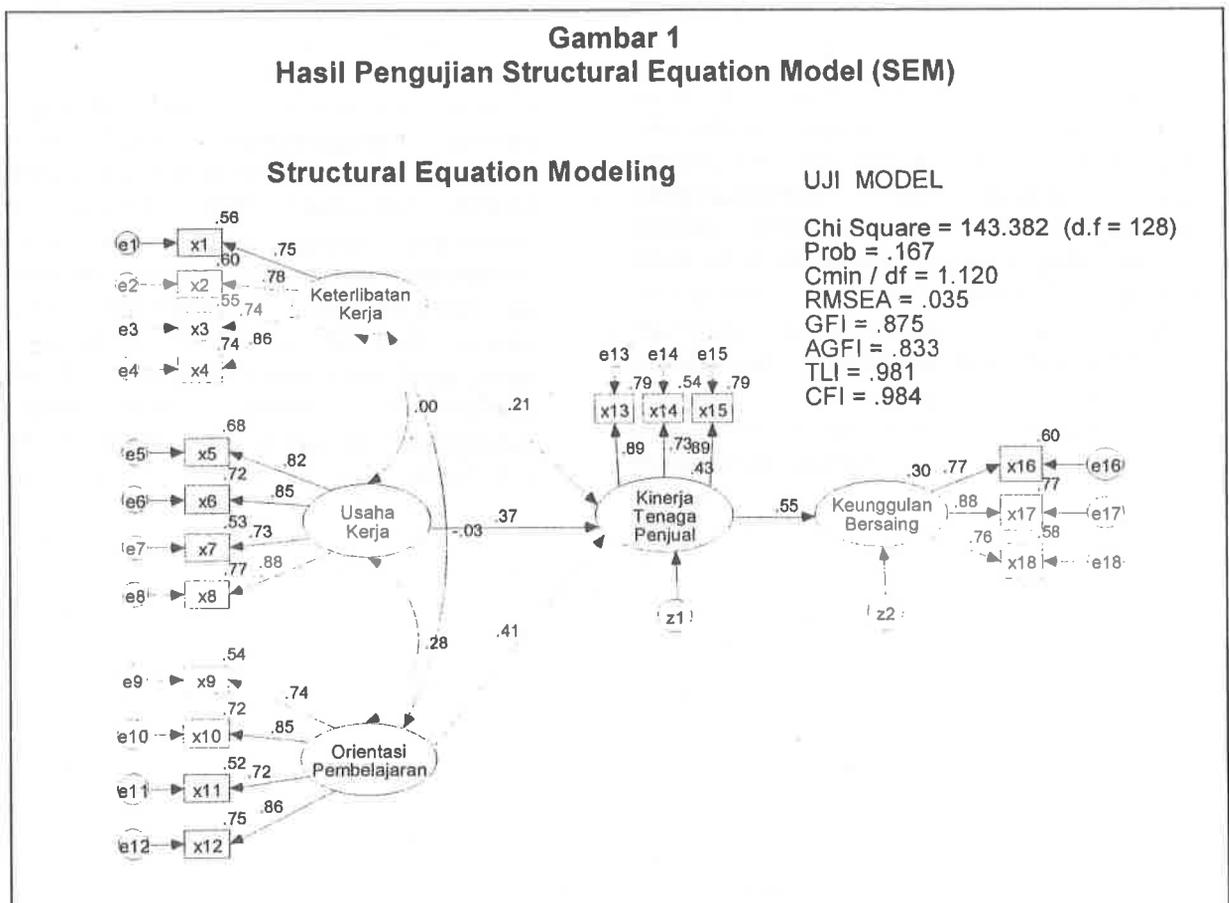
Teknik Analisis

Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif "rumit" secara simultan (Ferdinand, 2000, hal:181).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban reponden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan.

dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan confirmatory factor analysis. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis hasil tersebut. Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM dan uji terhadap kelayakan model ditampilkan sebagai berikut.



dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan terlebih

Tabel 1
Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (<157.60)	143.382	Baik
Probability	≥ 0.05	0.167	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.035	Baik
GFI	≥ 0.90	0.875	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.833	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.120	Baik
TLI	≥ 0.95	0.981	Baik
CFI	≥ 0.95	0.984	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah (2006)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,167 yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 4 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel berikut.

Tabel 2
Regression Weight Structural Equational Model

			Estimate	std. est	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Tenaga_penjual	<--	Keterlibatan_Kerja	0.304	0.215	0.132	2.306	0.021
Kinerja_Tenaga_penjual	<--	Usaha_Kerja	0.450	0.367	0.121	3.732	0.000
Kinerja_Tenaga_penjual	<--	Orientasi_Pembelajaran	0.478	0.412	0.117	4.102	0.000
Keunggulan_Bersaing	<--	Kinerja_Tenaga_Penjual	0.401	0.546	0.084	4.793	0.000

Sumber: Data Primer yang Diolah (2006)

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

Pengujian Hipotesis 1

H1 : Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga pemasaran

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja tenaga pemasaran menunjukkan nilai CR sebesar 2,306 dan dengan probabilitas sebesar 0,021. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi keterlibatan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pemasaran. Hal tersebut dikarenakan keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja, yang diantaranya adalah kinerja.

Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya, tenaga pemasaran diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan memandang bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang penting dari kehidupan mereka (Lassk et. al., 2001).

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja akan membuat tenaga pemasaran bank BNI Wilayah 05 Semarang dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam melakukan pekerjaan karena ia terlibat dalam pekerjaan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengujian Hipotesis 2

H2 : Usaha kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga pemasaran

Parameter estimasi untuk pengujian usaha kerja terhadap kinerja tenaga pemasaran menunjukkan nilai CR sebesar 3,732 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi usaha kerja akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pemasaran. Hal tersebut dikarenakan usaha seseorang dalam melakukan pekerjaan akan dapat menunjang performanya dalam melakukan pekerjaan tersebut. Dengan adanya usaha dari orang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan dengan sungguh-sungguh diharapkan ia akan mendapatkan hasil yang baik pula sehingga akan meningkatkan kinerja tenaga pemasaran.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa usaha kerja merupakan suatu hal yang penting bagi seseorang dalam melakukan pekerjaannya karena akan menunjang seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya usaha untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik maka diharapkan hasil dari pekerjaan itu juga akan baik. Usaha kerja juga akan mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan seluruh kemampuan terbaiknya agar supaya memperoleh hasil yang diinginkan.

Pengujian Hipotesis 3

H3 : Orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif

terhadap kinerja tenaga pemasaran

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga pemasaran menunjukkan nilai CR sebesar 4,102 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi orientasi pembelajaran akan berpengaruh terhadap kinerja tenaga pemasaran. Hal ini dikarenakan pembelajaran adalah pengembangan dari pengetahuan baru atau kemampuan yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver, 1995).

Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa pembelajaran memfasilitasi perubahan sikap / perilaku yang menuntun untuk peningkatan kinerja (Slater dan Narver, 1995). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa dengan memiliki orientasi pembelajaran yang kuat maka tenaga pemasaran bank BNI Wilayah 05 Semarang akan terus berusaha meningkatkan kemampuan yang dimilikinya untuk menunjang pekerjaannya dan memberikan hasil terbaik dari pekerjaannya.

Pengujian Hipotesis 4

H4 : Kinerja Tenaga Pemasaran mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kinerja tenaga pemasaran terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 4,793 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi kinerja tenaga pemasaran akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hal ini dikarenakan ketika sebuah system organisasi memberikan harapan sebuah kesempatan didalam sebuah pasar yang betul-betul baru, itu merupakan keahlian organisasi didalam aplikasi ganda seperti peniruan yang tak sempurna atas produk didalam lingkungan sosial organisasi yang kompleks sehingga sulit bagi kompetitor untuk menandingi.

Tabel 3
Simpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H1	Keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga pemasaran	Diterima
H2	Usaha kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga pemasaran	Diterima
H3	Orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga pemasaran	Diterima
H4	Kinerja Tenaga Pemasaran mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing	Diterima

Sumber: Data Primer yang Diolah (2006)

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak empat hipotesis. Simpulan dari empat hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

Simpulan mengenai Hipotesis 1

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara keterlibatan kerja dengan kinerja tenaga pemasaran. Hal ini mendukung penelitian Brown, (1996) dan Keller, (1997) yang mengatakan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kinerja tenaga pemasaran, dimana semakin tinggi keterlibatan kerja seseorang akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja tenaga pemasaran untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Kinerja tenaga pemasaran BNI Wilayah 05 mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi yang tercermin melalui sikap disiplin waktu yang tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

Simpulan mengenai Hipotesis 2

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara usaha kerja dengan kinerja tenaga pemasaran. Hal ini mendukung penelitian Brown dan Leigh, (1996) yang mengatakan bahwa usaha kerja berhubungan positif dengan kinerja tenaga pemasaran, dimana semakin tinggi usaha kerja tenaga pemasaran akan berdampak terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan bahwa tenaga pemasaran BNI Wilayah 05 Semarang selalu bekerja dengan intensitas dan kapasitas penuh untuk meningkatkan kemampuan (*skill*) yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Simpulan mengenai Hipotesis 3

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Orientasi pembelajaran dengan kinerja tenaga pemasaran. Hal ini mendukung penelitian Sujan et al (1994) dan Slater dan Narver, (1995) menyatakan bahwa Orientasi pembelajaran berhubungan positif dengan kinerja tenaga pemasaran, dimana semakin tinggi Orientasi pembelajaran akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja tenaga pemasaran untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Hal tersebut ditunjukkan melalui sikap yang selalu mencari pengetahuan dan ketrampilan baru yang dapat meningkatkan kemampuan kinerja dari tenaga pemasaran BNI Wilayah 05 Semarang.

Simpulan mengenai Hipotesis 4

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Kinerja Tenaga Pemasaran dengan keunggulan bersaing. Hal ini mendukung penelitian Barney (1991) dan Slater dan Narver (1994) yang menyatakan bahwa kinerja tenaga pemasaran berhubungan positif dengan keunggulan bersaing. Karyawan yang dapat bekerja dengan seluruh kemampuannya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik yang pada akhirnya akan berdampak pada keunggulan bersaing. Hal tersebut ditunjukkan bahwa tenaga pemasaran BNI Wilayah 05 Semarang mempunyai orientasi untuk meningkatkan keuntungan perusahaan yang diperoleh melalui kinerja yang tinggi dan meningkatkan jumlah nasabah dengan mencapai target penjualan perusahaan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Implikasi manajerial yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam empat skenario sebagai berikut :

1. Skenario satu menunjukkan bahwa dari ketiga variable independen yang mempengaruhi kinerja tenaga pemasaran yaitu : keterlibatan kerja, usaha kerja dan orientasi pembelajaran, variable orientasi pembelajaran merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja tenaga pemasaran dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,41 kemudian variabel usaha kerja sebesar 0,37 dan variabel keterlibatan kerja sebesar 0,21. Hal tersebut mengindikasikan bahwa orientasi pembelajaran yang tinggi dari tenaga pemasaran BNI Wilayah 05 Semarang, oleh karena itu disarankan kepada manajer pemasaran BNI Wilayah 05 Semarang untuk meningkatkan kemampuan dari tenaga pemasarannya untuk selalu mempelajari cara-cara baru dalam memenangkan keunggulan bersaing, selalu melakukan perbaikan kerja secara terus menerus untuk meningkatkan keahliannya, selalu belajar dari pengalaman untuk meminimalkan kesalahan yang dilakukan dan keinginan berkembang agar meningkatkan karirnya. Keempat hal tersebut sangat dominan dalam mempengaruhi kinerja tenaga pemasaran karena mampu meningkatkan *job depth*-nya yang akan berdampak pada skill individu dari tenaga pemasaran BNI Wilayah 05 Semarang, karena dengan kemampuan yang meningkat merupakan asset individu bagi tenaga pemasaran dalam memenangkan persaingan melalui kinerja yang meningkat.
2. Skenario dua menunjukkan bahwa manajemen pemasaran BNI Wilayah 05 Semarang perlu mempertahankan kebijakan perusahaan yang mewajibkan karyawan BNI Wilayah 05 Semarang untuk datang lebih awal yaitu jam 7.30 dengan melakukan persiapan kerja terlebih dahulu, karena hal tersebut menunjukkan disiplin waktu yang tinggi dari kinerja tenaga pemasaran sehingga dengan persiapan kerja yang lebih matang serta selalu tepat waktu dalam bekerja akan membuat aktivitas kerja yang dilakukan menjadi lebih efektif karena tidak menimbulkan pemborosan waktu. Selain itu Manajer pemasaran BNI Wilayah 05 perlu melakukan strategi *customer relationship management* (CRM) yang mampu meningkatkan hubungan antara pimpinan dan bawahannya.
3. Skenario tiga menunjukkan bahwa manajemen BNI Wilayah 05 Semarang perlu mempertahankan kemampuan tenaga pemasaran dalam melaksanakan pekerjaan, karena dengan kemampuan yang tinggi akan membuat usaha kerja yang tinggi dari kinerja tenaga pemasaran, dimana kemampuan tenaga pemasaran dalam melaksanakan pekerjaan merupakan indikator dari usaha kerja yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja tenaga pemasaran dengan nilai estimasi 0,88. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga pemasaran Bank BNI Wilayah 05 Semarang selalu bekerja dengan intensitas dan kapasitas penuh. Saran bagi manajemen Bank BNI Wilayah 05 Semarang agar tetap meningkatkan kemampuan (*skill*) dari tenaga pemasarannya melalui pelatihan dan seminar untuk

menambah pengetahuan dan wawasan tenaga pemasaran.

Sedangkan indikator "Partisipasi tenaga pemasaran secara umum terhadap kemajuan perusahaan" merupakan indikator dari usaha kerja yang paling rendah mempengaruhi kinerja tenaga pemasaran dengan nilai estimasi 0,73. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tenaga pemasaran mempunyai usaha kerja yang paling rendah dalam menyumbangkan pikiran sebelum keputusan diambil. Sehingga disarankan kepada manajemen Bank BNI Wilayah 05 Semarang agar lebih meningkatkan lagi inisiatif dan ide-ide yang konstruktif dari kinerja tenaga pemasaran dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dilakukan melalui kebijakan strategis dengan melakukan meeting kerja yang lebih komunikatif.

4. Skenario empat menunjukkan bahwa manajemen BNI Wilayah 05 Semarang perlu mempertahankan rasa "keinginan berkembang" dari tenaga pemasaran dalam meningkatkan kinerjanya, hal tersebut dapat dilihat dari nilai *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator "Keinginan berkembang", merupakan indikator dari orientasi pembelajaran yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja tenaga pemasaran dengan nilai estimasi 0,86. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga pemasaran Bank BNI Wilayah 05 Semarang selalu mencari pengetahuan dan ketrampilan baru yang dapat meningkatkan kemampuan kinerjanya. Sehingga disarankan bagi manajemen BNI Wilayah 05 Semarang untuk selalu melakukan pelatihan-pelatihan serta seminar manajemen dari para ahli marketing untuk

meningkatkan pengetahuan dan wawasannya.

Sedangkan indikator "Belajar dari pengalaman" merupakan indikator dari orientasi pembelajaran yang paling rendah mempengaruhi kinerja tenaga pemasaran dengan nilai estimasi 0,72. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tenaga pemasaran mempunyai orientasi pembelajaran yang paling rendah dalam belajar dari pengalamannya. Bank BNI Wilayah 05 Semarang agar lebih meningkatkan lagi pemikiran dari tenaga pemasaran agar dalam bekerja selalu belajar dari pengalaman agar tidak melakukan kesalahan yang sama (yang pernah diperbuat) dalam bekerja. Selain itu juga dilakukan evaluasi kerja secara berkelanjutan sehingga tidak melakukan kesalahan yang sama.

5. Skenario lima menunjukkan bahwa manajemen BNI Wilayah 05 Semarang perlu mempertahankan profit margin yang tinggi yang diperoleh dalam menjual karena berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator "Profit margin yang tinggi yang diperoleh dalam menjual, sehingga disarankan bagi manajemen BNI Wilayah 05 Semarang agar selalu memberikan target yang realistis dengan disertai dengan insentif yang menarik agar memberikan motivasi yang kuat dari tenaga pemasaran dalam meningkatkan penjualannya namun beban target yang terlalu tinggi justru dapat menurunkan kinerjanya, hal tersebut dapat dilihat bahwa indikator "Pencapaian target penjualan yang dibebankan" merupakan indikator dari kinerja tenaga pemasaran yang paling rendah mempengaruhi keunggulan bersaing dengan nilai estimasi 0,54. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja

tenaga pemasaran belum optimal dalam meningkatkan target penjualannya. Kebijakan strategis yang dapat dilakukan adalah dengan pemberian bonus, insentif dan kesejahteraan hidup yang sepadan dengan sumbangan kerja yang telah dilakukan tenaga pemasaran BNI Wilayah 05 Semarang.

IMPLIKASI TEORITIS

Peningkatan kinerja tenaga pemasaran sangat dipengaruhi oleh tiga faktor, dimana ketiga faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga pemasaran adalah: (1) keterlibatan kerja (Brown, 1996; dan Keller, 1997), (2) usaha kerja (Brown dan Leigh, 1996), dan (3) orientasi pembelajaran (Sujan et al, 1994; dan Slater dan Narver, 1995). Hasil penelitian ini mempertegas hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Brown (1996); Keller (1997); Brown dan Leigh (1996); Sujan et al (1994); dan Slater dan Narver (1995). dimana keterlibatan kerja, usaha kerja dan orientasi pembelajaran mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja tenaga pemasaran. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Barney (1991) yang menunjukkan hasil yang signifikan antara kinerja tenaga pemasaran terhadap keunggulan bersaing. Implikasi teoritis yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam empat point sebagai berikut :

1. Dalam konteks BNI Wilayah 05 Semarang, variabel keterlibatan kerja dibentuk oleh empat indikator yaitu: keterlibatan tenaga pemasaran dengan rekan kerja, keterlibatan tenaga pemasaran dengan pelanggan, keterlibatan tenaga pemasaran dengan pimpinan/ atasan dan keterlibatan tenaga pemasaran dengan waktu kerja memberikan

pengaruh yang kuat terhadap kinerja tenaga pemasaran dimana semakin tinggi keterlibatan kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja tenaga pemasaran. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Brown (1996) dan Keller (1997).

2. Dalam konteks BNI Wilayah 05 Semarang, usaha kerja dibentuk oleh empat indikator yaitu ketepatan waktu dalam bekerja, tanggung jawab yang dipikul oleh tenaga pemasaran, partisipasi tenaga pemasaran secara umum terhadap kemajuan perusahaan dan kemampuan tenaga pemasaran dalam melaksanakan pekerjaan, memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja tenaga pemasaran dimana semakin tinggi usaha kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja tenaga pemasaran. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Leigh, (1996).
3. Dalam konteks BNI Wilayah 05 Semarang, orientasi pembelajaran dibentuk oleh empat indikator yaitu: mempelajari cara-cara baru, perbaikan terus menerus, belajar dari pengalaman dan keinginan berkembang memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja tenaga pemasaran dimana semakin tinggi orientasi pembelajaran maka akan semakin tinggi pula kinerja tenaga pemasaran. Kesimpulan ini adalah konsisten dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan oleh Sujan et al (1994) dan Slater dan Narver (1995).
4. Dalam konteks BNI Wilayah 05 Semarang, kinerja tenaga pemasaran dibentuk oleh empat indikator yaitu *profit margin* yang tinggi yang diperoleh dalam menjual, pencapaian

target penjualan yang dibebankan dan kontribusi dalam meningkatkan jumlah nasabah, memberikan pengaruh yang kuat terhadap keunggulan bersaing dimana semakin tinggi kinerja tenaga pemasaran maka akan semakin tinggi pula keunggulan bersaing. Kesimpulan ini adalah konsisten kesimpulan penelitian oleh Barney (1991) dan Slater dan Narver (1994).

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan ide dalam penelitian ini adalah :

1. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah 05 Semarang.
2. Dari model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini, hanya lima variabel yang diuji, yaitu: keterlibatan kerja, usaha kerja, orientasi pembelajaran, kinerja tenaga pemasaran dan keunggulan bersaing. Sedangkan variabel lain seperti kerja cerdas dan kerja keras (Sujan et al, 1995 dan Sitompul, 2004) tidak dicakup dalam penelitian ini.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi kinerja tenaga pemasaran

dalam memenangkan keunggulan bersaing. Variabel yang disarankan adalah: kerja cerdas dan kerja keras (Sujan et al, 1995 dan Sitompul, 2004). Karena kinerja tenaga pemasaran tidak hanya dipengaruhi oleh keterlibatan kerja, usaha kerja dan orientasi pembelajaran. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan perusahaan dalam memenangkan keunggulan bersaing BNI Wilayah 05 Semarang.

DAFTAR REFERENSI

- Andrews, R Kenneth, 1989, "Ethics in Practice," *Harvard Business Review*, September, 1989, p:99-104
- Barney, J. B, 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17 (1), pp.99-120
- Bullent, W.M, 1996, "The Work Effort Influence to Performance," *Journal of Marketing*, Vol.62, January
- Brown, R.A and Leigh, J.M, 1996, "Work Effort, Job Involvement and Performance," *Journal of Marketing*, Vol.62' July
- Challagalla, Goutam N dan Tasadduq A Shervani, 1996, "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, Vol.60 (January), 89-105.
- Denny Hotman Hasiholan Sitompul, 2004, "Pengaruh Orientasi Belajar dan Komitmen Organisasional Terhadap Kerja Cerdas Dalam Meningkatkan

- Kinerja Penjualan," *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol.III, No.1, Mei 2004, 41-54
- Ferdinand, AT 2000, *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang
- _____, 2003, *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*, BP UNDIP
- _____, 2000, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis With Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Husein Umar, 1999, *Riset Manajemen Strategik*, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Keillor, B; Parker, R dan Pettijohn, C, 1999, "Sales Force Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling: Implications for Sales Managers," *Journal of Business and Industrial Marketing*, pp: 101-111
- _____, 2000, "Relationship-Oriented Characteristic and Individual Sales Person Performance, Managers," *Journal of Business and Industrial Marketing*, pp.263-2
- Lask, F.G, Marshall, G.W, Cravens, D.W & Moncrief, W.C 2001, "Salesperson job involvement: A modern perspective and a new scale," *Journal Of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXI, No.4.
- McClelland, Valorie A., and Richard E. Wilmot, 1990, "Improve Lateral Communication," *Personnal Journal* (August): 32-38.
- McLavery, Peter & Helga Drummond, 1993, "Work Effort and Performance," *Employee Relations (EMP)*, Vol.15
- Noble, C.H., Shinta, R.K & Kumar, A, 2002, "Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assesment of Performance Implications," *Journal of Marketing*, Vol.66, 2002.
- Porter, M.E, 1985, *Competitive Advantage*, The Free Press
- Posdakoff, Philip M and Scott B. Mackenzie, 1994, "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Efectiveness," *Journal of Research*, Vol.XXXI, Agustus.
- Robbins, S, 1998, *Organizational Behaviour*, 8th ed, Pretice Hall, Inc, Eaglewood, Cliffs, New Jersey.
- Senge, Peter M, 1990, "The Leader's New York: Building Learning Orientation," *Sloan Management Review*, Vol.32, No.1, pp.7-23
- Singgih, Santoso, 1999, *SPSS (Statistical Product and Service Solutions)*. Penerbit PT. Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia .Jakarta.
- Slater, S.F & Narver, J.C, 1994, "Market Orientation and The Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol.59, July

Sujan, Harish., Weitz, Barton A., Kumar, Nirmalya, 1994, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling," *Journal of Marketing*, 58, July

Tansu, AB, 1999, "Benchmark of Successful Salesforce Performance," *Canadian Journal of Administrative Science*



JURNAL SAINS PEMASARAN INDONESIA
Indonesian Journal of Marketing Science
INDEKS TERBITAN TERDAHULU

**Volume I, No.1,
Mei 2002**

Marketing Strategy Making:
Proses Dan Agenda
Penelitian
Augusty Ferdinand

Orientasi Pasar Dan Inovasi:
Pengaruhnya Terhadap
Kinerja Pemasaran
Wahyono

Dinamika Strategi Pelayanan
Outlet Dan Kinerja
Pemasaran
Bambang B. Sunaryo

Studi Mengenai Kreatifitas
Program Dan Kinerja
Pemasaran
Agus Mardiyanto

Studi Mengenai Orientasi
Strategi Dan Perbaikan
Kinerja Tenaga Penjualan
Joko Yulianto

Kualitas Strategi Pemasaran:
Sebuah Studi Pendahuluan
Augusty Ferdinand

**Volume I, No.2,
September 2002**

Marketing Strategy Making:
Faktor, Proses Dan
Efektivitasnya
Johanis W. Kiuk

Aliansi Pemasaran Dalam
Industri Jasa
Hanny Kusumahadi

Proses Pengembangan
Komitmen Hubungan
Pemasaran Jangka Panjang
Mispan Indarjo

Pertukaran Kerjasama Dan
Kinerja Kemampuan
Primasari Yuswardhani
Suryaningtyas

Hubungan Organizational
Learning, Informasi Pasar,
Inovasi Dan Kinerja Pasar
Ariyani Matius Maun

Koordinasi Dan Integrasi
Strategik Bagi Peningkatan
Kinerja Pemasaran
Distributor Semen
Mohamad Anis.

**Volume I, No.3,
Desember 2002**

Lingkungan Eksternal, Faktor
Internal Dan Orientasi Pasar,
Pengaruhnya Terhadap
Kinerja Pemasaran
Dicky Imam Prasetya

Pengaruh Distribusi Selling-In
Terhadap Kinerja Pemasaran
Sujoko

Dinamika Wiraniaga Multi
Level Marketing
Lina Soeratman

Sistem Informasi Pemasaran
Dan Environmental Scanning,
Pengaruhnya Terhadap
Kualitas Layanan,
Keunggulan Bersaing Dan
Pertumbuhan Pelanggan
Hendrar Adhinugroho

Analisis Faktor-Faktor Yang
Mempengaruhi Kinerja
Tenaga Penjualan Dan
Relevansinya Terhadap
Peningkatan Kinerja
Penjualan
Dyah Suryani Kusuma W

Interaksi Antar Departemen
Dan Relevansinya Terhadap
Pertumbuhan Pelanggan Me-
Lalui Kualitas Layanan
Yody Hannitiyo Tanjung



JURNAL SAINS PEMASARAN INDONESIA
Indonesian Journal of Marketing Science
INDEKS TERBITAN TERDAHULU

**Volume II, No.1,
Mei 2003**

Minat Mereferensikan Dalam
Proses Adopsi Konsumen
Pasca Masa Edukasi Pasar
Fitur Gprs Im3 Di Surabaya
Adi Santosa Budiman

Orientasi Pengawasan
Terhadap Tenaga Penjualan
Untuk Mencapai Efektivitas
Perusahaan
Achmadi

Analisis Kinerja Tenaga
Penjualan Berdasarkan
Sistem Kontrol Dan Sinergin
Aktivitas Tenaga Penjualan
Andi Setiawan

Studi Mengenai Pemilihan
Merek
Andre Nugroho

Studi Mengenai
Pengembangan Hubungan
Jangka Panjang Perusahaan
Dan Pengecer
*Diah Arum Cempakasari Dan
Yoestini*

Analisis Pengaruh Keperca-
Yaan Untuk Mencapai
Hubungan Jangka Panjang
Nursatyo Heri Bowo

Studi Mengenai Strategi Dan
Kinerja Pemasaran
Samtim Eko Putranto

Analisis Tingkat Pengaruh
Kesuksesan Produk Baru
Dalam Meningkatkan Kinerja
Pemasaran
Okki Navarone W

**Volume II, No.2,
September 2003**

Atributisasi Pertimbangan
Dokter Dalam Keputusan
Mereseapkan Suatu Merek
Obat
Linda Purnawati

Studi Mengenai Proses
Adopsi Konsumen Pasca
Masa Tayang Iklan Produk
"Xon-Ce" Di Surabaya
Sylvia Denada Thamrin

Analisis Model Efisiensi Dan
Efektivitas Manajemen
Distributor
Johnson Y.I. Saekoko Wijaya

Studi Mengenai Perilaku
Penyesuaian Diri Untuk
Meningkatkan Kinerja
Penjualan
*Erika Sulistyawati Dan Harry
Soesanto*

Analisis Orientasi Strategi
Dan Kinerja Penjualan
Merry Hariyanto Dan Yoestini

**Volume II, No.3,
Desember 2003**

Membangun Keunggulan
Produk
Imron Munfaat

Pengaruh Intensitas
Perencanaan Strategik
Terhadap Kinerja
Perusahaan
Setyo Pantawis

Analisis Pengaruh Kualitas
Hubungan Bisnis Antara
Tenaga Penjualan Dan
Retailer Terhadap Efektivitas
Penjualan
Susanti Adikusumo

Pengaruh Budaya
Perusahaan Terhadap
Keunggulan Bersaing
Arnol Diosdad

Analisis Kinerja Perilaku Dan
Kinerja Hasil Tenaga Penjual
Pada Perusahaan Pedagang
Besar Farmasi Di Kota
Semarang
*Prilia Nurfina Aprianti Dan
Harry Soesanto*