



PENGARUH ORIENTASI BELAJAR DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KERJA CERDAS DALAM MENINGKATKAN KINERJA PENJUALAN

*Studi pada Bank Assurance Department
PT. AIG LIPPO District Jawa Tengah II*

Oleh :

Denny Hotman Hasiholan Sitompul, SE, MM

Abstraksi

Penelitian ini menguji pengaruh dari orientasi belajar dan komitmen organisasional tenaga penjualan terhadap kerja cerdas yang berpengaruh terhadap kinerja penjualan. Permasalahan penelitian yang diajukan sepenuhnya merupakan research gap dari penelitian sebelumnya, yaitu faktor-faktor apakah yang berpengaruh terhadap pengembangan kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Variabel dan indikator penelitian juga didasarkan pada penelitian sebelumnya. Sebuah model telah dikembangkan dan tiga hipotesis telah dirumuskan untuk menjawab masalah penelitian melalui pengujian Structural Equation Modeling. Responden dari penelitian ini adalah tenaga penjualan yang bekerja pada Bank Assurance Department PT. AIG LIPPO District Jawa Tengah II. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kerja cerdas, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kerja cerdas dan kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.

Kata kunci: Orientasi Belajar, Komitmen Organisasional, Kerja Cerdas, Kinerja Penjualan

Salah satu bagian dari manajemen pemasaran yang sering dipandang sebagai bagian yang cukup krusial dalam menunjang keberhasilan perusahaan adalah manajemen tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan memberikan sumbangan besar bagi suatu perusahaan. Skinner (2000, p.37) menyatakan bahwa perusahaan dapat dikenang dan diingat oleh konsumen

karena kinerja tenaga penjualan. Namun disebutkan oleh Ryans dan Weinberg (1979, p. 453), masih sangat sedikit temuan-temuan dari penelitian ilmiah yang merumuskan identifikasi dan pengukuran faktor-faktor yang berpengaruh langsung pada kinerja tenaga penjualan individual, walaupun sebenarnya salesperson memberikan peranan penting dalam menghadapi konsumen serta mengimplementasikan strategi pemasaran. Seringkali konsumen beranggapan bahwa perilaku salesperson mencerminkan nilai dan perilaku perusahaan, sehingga ketika konsumen memiliki pengetahuan yang terbatas tentang perusahaan, maka kepercayaan pada perusahaan didasarkan

Denny Hotman Hasiholan Sitompul bekerja pada perusahaan automobil, menyelesaikan pendidikan pasca sarjana manajemen konsentrasi manajemen pemasaran Undip, 2004

pada persepsi *bisa* atau *tidak* salesperson tersebut dipercaya, sebagaimana dikemukakan Doney dan Cannon (1997, p.41).

Lebih lanjut dikatakan oleh penulis yang sama (Doney dan Cannon, 1997, p. 35) bahwa dalam riset-riset pemasaran, pada intinya kepercayaan memusatkan pada dua sasaran, yaitu *perusahaan* dan *tenaga penjualan*. Sebagai contoh, hubungan dengan perusahaan yang terpercaya dapat terganggu, karena wakil perusahaan yang tidak jujur dan tidak dapat diandalkan. *Kebalikannya*, tingginya tingkat kepercayaan kepada jajaran salesperson dapat mempertahankan komitmen konsumen pada masa-masa sulit, sebagai akibat kebijakan manajemen perusahaan yang bertentangan dengan kepentingan dan keinginan konsumen. Schiller (1992, p.4) Lebih lanjut Boorum et. al (1998, p.16) menyatakan bahwa melalui komunikasi yang baik akan berpengaruh pada tingkat keterlibatan dan adaptabilitas kedua belah pihak, yang pada gilirannya berpengaruh pada penjualan. Sejalan dengan pemikiran tersebut, penelitian Crosby et. al (Doney dan Cannon, 1997, p.40) menyatakan bahwa *keahlian* yang tampak pada *salesperson asuransi* adalah prediktor utama kepercayaan konsumen.

Pemilihan obyek pada penelitian ini adalah pada tenaga penjualan asuransi, dimana tipe perusahaan pada industri ini adalah menawarkan produk berupa jasa. PT.AIG LIPPO sebagai perusahaan yang bergerak pada sektor jasa asuransi, melalui tenaga penjualan yang disebut dengan Financial Advisor (FA), memasarkan jasa asuransi jiwa dengan nama "REZEKI" sebagai hasil sinergi dengan tabungan dari BANK LIPPO. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa target penjualan yang ditetapkan

perusahaan belum dapat terealisasi dengan baik, walau sebenarnya target yang ditetapkan telah diturunkan di bawah standart. Kecenderungan ini menunjukkan kinerja penjualan yang kurang baik.

Seiring dengan semakin meningkatnya perkembangan perekonomian, membawa dampak pada semakin banyaknya perubahan yang terjadi. Demikian halnya pada tenaga penjualan, perubahan situasi penjualan yang dihadapi memberikan implikasi pada pemilihan dan penerapan strategi penjualan yang tepat, dimana hal ini menuntut kreativitas dan perilaku adaptif dalam membaca situasi yang dihadapinya. Naylor et. al (Leong et. al, 1994, p.57) menyajikan sebuah pandangan multidimensional dari sebuah usaha yaitu bekerja cerdas (*working smart*). Mendukung pendapat tersebut, Sujan et. al (1994, p.39) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kerja cerdas (*working smart*) didefinisikan sebagai pelaksanaan sebuah aktivitas yang dapat membantu meningkatkan pengetahuan tentang situasi penjualan dan menggunakan pengetahuan ini dalam perilaku menjual. Dalam penelitiannya, dinyatakan bahwa kerja cerdas mungkin lebih penting bagi tenaga penjualan yang pada umumnya menghadapi tugas-tugas yang sangat kompleks dan membutuhkan kreatifitas yang tinggi.

Lebih lanjut Johnston dan Kim (1994, p.77) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pada survey lapangan salesperson mengungkapkan lebih banyak alasan *kegagalan* mereka daripada alasan *keberhasilan* yang mereka alami. Temuan ini menunjukkan bahwa salesperson mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi *sebab* sebenarnya dari kegagalan mereka. Pada akhirnya

kegagalan demi kegagalan yang terjadi berakibat pada menurunnya motivasi dan kepercayaan diri, sehingga seringkali ditemui banyak salesperson yang baru masuk kemudian keluar dari pekerjaan mereka setelah beberapa bulan, karena mereka mengasumsikan bahwa mereka tidak sesuai dengan pekerjaan tersebut setelah beberapa kegagalan yang mereka alami. Setelah kegagalan terjadi, salesperson akan merasakan putus kaitan antara usaha-usaha penjualan dengan kinerja, dimana kinerja yang kurang bagus tersebut dinyatakan pada penyebab yang tidak dapat berubah dalam waktu dekat, seperti misalnya *tingkat kesulitan tugas, faktor-faktor organisasional, lingkungan dan rendahnya kemampuan*. Johnston dan Kim (1994, p.69).

Konsultan manajemen dan para ahli menekankan perlunya sebuah perusahaan untuk mengubah pendekatan-pendekatan tradisional dengan bereksperimen pada struktur organisasi, proses produksi dan program pemasaran yang baru, serta belajar dari keberhasilan dan kegagalan yang dialami ketika mengimplementasikan pendekatan-pendekatan baru yang berbeda-beda. (Business Week, 1992a, Fiol dan Lyles) Sujan et. al (1994, p.39). Namun, pada umumnya pembelajaran dipandang sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini. Manajer penjualan seringkali mengkonsentrasikan pada tujuan kinerja jangka pendek dan mendorong tenaga penjualan untuk bekerja sekeras-kerasnya, dan jarang untuk memotivasi atau mengajari salesperson dengan keahlian yang memberikan keuntungan kinerja jangka panjang. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Kohli et. al (1998, p.271),

menyebutkan bahwa mereka gagal dalam menemukan hubungan antara orientasi belajar pada diri salesperson dengan kinerja tenaga penjualan tersebut. Menurut mereka hal ini mungkin disebabkan karena orientasi belajar salesperson bisa jadi tidak mempengaruhi kinerja salesperson dalam jangka pendek, namun akan lebih mempengaruhi kinerja salesperson dalam jangka panjang, dengan memungkinkan salesperson untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

Lebih lanjut Leong et. al (1994, p.57) dalam penelitian tentang tenaga penjualan asuransi jiwa mencoba untuk menggali dampak komitmen organisasional terhadap kinerja dalam konteks pemasaran. Sebuah model ditetapkan bahwa komitmen organisasional diasosiasikan dengan kinerja melalui tingginya tindakan (*working hard*) dan usaha yang terarah dengan baik (*working smart*). Hasil yang diperoleh mengungkapkan bahwa pengaruh komitmen organisasional sangat positif dengan kerja keras dan sebagian kecil oleh kerja cerdas. Hal ini mungkin disebabkan karena gagalnya mempertimbangkan usaha tersebut sebagai salah satu mediator. Anggapan yang umum digunakan adalah bahwa mereka-mereka yang menghargai keanggotaan organisasional adalah mereka yang mau melakukan usaha, yang pada akhirnya nanti menyebabkan tingginya tingkat kinerja.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang disebutkan diatas, maka masalah penelitian yang akan dikaji adalah faktor-faktor apakah yang berpengaruh terhadap kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja penjualan ?

KONSEP PENELITIAN

Kerja Cerdas

Sangkala (2003, p. 38) menyatakan bahwa kecenderungan pergeseran pemikiran pemasaran pada era digital atau ekonomi baru saat ini, seyogyanya dicermati untuk segera melakukan perubahan pola pikir mengenai strategi pemasaran yang harus diterapkan, dimana arah pergeseran itu, antara lain :

- dari "asymmetry of information" kearah "democratization of information".
- dari produk untuk elit kearah setiap orang.
- dari membuat dan menjual kearah ekonomi global.
- dari ekonomi lokal kearah ekonomi global.
- dari "the economics of diminishing returns" kearah "the economics of increasing returns".
- dari kepemilikan asset kearah memperoleh akses
- dari "corporate governance" kearah "market governance"
- dari "mass market" kearah "market for one"
- dari "just in time" kearah "real in time"

Perubahan tersebut memberikan implikasi pada situasi penjualan yang berubah-ubah, sehingga setiap usaha penjualan yang dilakukan menuntut tenaga penjualan agar dapat berpikir dan bertindak secara cepat dan tepat guna meminimalisasi kegagalan-kegagalan. Kaban (2003, p. 9) menambahkan dalam persaingan di pasar saat ini, seorang pemasar (*marketer*) tidak hanya bersaing dalam hal produk, yang lebih dibutuhkan lagi adalah bagaimana seorang marketer mampu membuat dirinya berbeda (*differentiation*) dibandingkan dengan pesaingnya (*competitor*). Salesperson yang mampu mengantisipasi situasi yang

senantiasa berubah-ubah dalam penjualan akan menghasilkan kinerja yang berbeda dengan salesperson yang kurang tanggap dengan perkembangan yang terjadi.

Lebih lanjut Weitz et. al (1986, p.175), menyatakan bahwa *working smart* diartikan sebagai praktek-praktek penjualan yang adaptif, dimana *penjualan adaptif* didefinisikan sebagai "perubahan perilaku penjualan selama interaksi dengan konsumen atau sepanjang interaksi dengan konsumen didasarkan pada informasi yang diperoleh tentang keadaan situasi penjualan". Sejalan dengan pendapat tersebut, Sujan et. al (1994, p.40) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa *kerja cerdas* merupakan perilaku yang ditujukan pada pengembangan pengetahuan pada situasi penjualan.

Lebih lanjut Naylor et. al (Leong et. al, 1994, p.57) menyatakan bahwa dalam *working smart* menekankan pentingnya komponen-komponen pengarahnya. Pada situasi yang sama, kinerja tampak lebih dipengaruhi oleh usaha-usaha yang terarah dengan baik dibandingkan dengan besarnya atau intensitas dari usaha yang dilakukan. Ketika kondisi kerja menampakkan sejumlah prosedur kerja yang penting, usaha yang diarahkan dengan tepat dapat menjadi penentu utama dari kinerja. Sebagai contoh, para salesperson mungkin menghadapi beragam jenis situasi penjualan. Dengan mengubah perilaku penjualan dengan persepsi konsumen atau situasi yang terjadi, salesperson bisa meningkatkan kemungkinan keberhasilan penjualannya, dimana hubungan yang signifikan telah ditunjukkan oleh *kerja cerdas* dan *kinerja salesperson*. (Sujan, et. al, 1988 ; Leong et. al, 1994, p.57). DeMarco dan Maggin (Sujan et.al, 1994, p.41) menambahkan bahwa bukti-bukti mengenai fleksibilitas dan perhatian terhadap pemilihan strategi

penjualan yang tepat, akan membedakan antara tenaga penjualan dengan kinerja tinggi dan tenaga penjualan dengan kinerja rendah.

Berdasarkan pemikiran diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H1 : *"Semakin tinggi derajat working smart, semakin tinggi kinerja penjualan"*

Orientasi Belajar

Orientasi belajar merupakan salah satu bidang kajian penting dalam pengembangan kinerja tenaga penjualan, dimana seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Namun Sujan et. al (1994, p.39) menambahkan, pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini.

Dalam orientasi pembelajaran, atau yang sering disebut dengan orientasi penguasaan, salesperson menikmati proses penemuan bagaimana cara menjual secara efektif. Mereka tertarik pada situasi penjualan yang menantang dan sama sekali tidak terganggu karena kesalahan-kesalahan. Sebagai implikasinya, mereka lebih menghargai pengembangan diri sendiri dan menguasai apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan yang dilakukannya (Ames dan Acher ; Sujan et. al, 1994, p.39). Pendapat tersebut diperkuat oleh Challagalla dan Shervani, (1996, p.93) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik salesperson, maka semakin tinggi ketertarikan pada tugas dan semakin baik pengetahuan salesperson pada prosedur penjualan. Salesperson dengan orientasi belajar sangat meyakini bahwa usaha akan membawa keberhasilan. Ditambahkan oleh

VandeWalle dan Cummings (1997, p.391) bahwa usaha (*effort*) dipandang sebagai suatu alat untuk mengaktifkan kemampuan tertentu dalam mencapai prestasi kerja dan sebagai alat untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki agar dapat menguasai tugas-tugas akan datang.

Riset menyebutkan bahwa pada orientasi belajar, karena adanya motivasi untuk meningkatkan kemampuan, menyebabkan salesperson berusaha mencari situasi yang lebih menantang, dengan keyakinan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam *mengembangkan* pemahaman tentang lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan tentang strategi penjualan yang tepat, sehingga orientasi pada pembelajaran meningkatkan kesediaan mereka untuk *merubah* strategi penjualan mereka (Sujan et. al, 1994, p.40)

Berdasarkan pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : *"Semakin tinggi derajat orientasi belajar, semakin tinggi derajat working smart"*

Komitmen Organisasional

Kinerja penjualan tidak secara otomatis menjadi lebih baik oleh karena hebatnya rumusan strategi pemasaran yang dibuat oleh perusahaan. Banyak manajer memberikan contoh adanya kegagalan strategi karena kurangnya kesepakatan atau konsensus tentang strategi dari kelompok, termasuk manajemen papan tengah, keengganan sumber daya pemasaran, dan fungsi-fungsi internal yang tidak mendukung. (Menon & Co, 1999, p.27)

Hunt et.al, 1985 dan Johnston et. al, 1987, 1990 (Leong et. al, 1994, p.57), menyatakan bahwa pada saat ini, semakin banyak riset-riset pemasaran yang

memusatkan perhatian pada bentuk komitmen organisasional dan motivasi dari para salespersonnya. Komitmen organisasional (*Organizational Commitment*) yang diartikan sebagai pelengkap emosional ataupun pelengkap afektif dari sebuah organisasi ternyata berpengaruh terhadap *hasil-hasil kerja*, seperti misal kepuasan kerja, *turn-over* pegawai, dan perilaku tenaga penjualan. Lebih lanjut dikatakannya bahwa studi-studi empiris mengenai bentuk dan kekuatan dari hubungan komitmen dan kinerja ternyata kurang mendukung. Hal ini mungkin disebabkan karena gagalnya mempertimbangkan usaha tersebut sebagai salah satu mediator. Anggapan yang umum digunakan adalah bahwa mereka-mereka yang menghargai keanggotaan organisasional adalah mereka yang mau melakukan usaha, yang pada akhirnya nanti menyebabkan tingginya tingkat kinerja.

Berkaitan dengan hal tersebut Leong et.al (1994, p. 58) juga menyatakan bahwa umumnya diyakini individu yang mempunyai komitmen dengan organisasi, melakukan usaha-usaha yang lebih banyak sebagai buktinya. Sebagai contoh, pada penelitian yang dilakukan Sager dan Johnston, 1989 (Leong et. al 1994, p.58) menemukan tingkat komitmen yang lebih tinggi secara positif berkaitan dengan usaha pada tenaga penjualan dari sebuah perusahaan manufaktur nasional. Tenaga penjualan yang mempunyai komitmen dengan organisasi dianggap mempunyai perasaan memiliki dan juga keberadaan emosional yang membuat mereka lebih terfokus pada isi kerja mereka daripada konsekuensi dari kinerja mereka, atau dengan kata lain tingginya komitmen terhadap organisasi menyebabkan mereka berusaha untuk dapat menguasai pekerjaannya.

Lebih lanjut penelitian yang dilakukan Dwyer (Gundlach, 1995, p.78), menemukan bahwa komitmen menyatakan tingkat tertinggi dari keterikatan relasional, dimana komitmen akan menciptakan suatu kondisi tertentu yang menimbulkan ketergantungan, yang apabila seimbang, akan menumbuhkan rasa aman dan adanya dorongan untuk mempertahankannya. Ditambahkan oleh Buchanan (Johnson, 1999, p.6) yang menyatakan bahwa ketergantungan yang berada pada saat yang tepat dapat meningkatkan kinerja, dimana ketergantungan berdasarkan pilihan maupun kebutuhan, memberikan landasan dimana komitmen organisasional dapat dibangun. Jones et al. (1996, p. 21-22), menambahkan melalui komunikasi yang konstan atau terus-menerus pada perubahan yang terjadi dalam organisasi, serta komunikasi bagaimana antisipasi terhadap perubahan tersebut akan memberikan pengaruh terhadap tenaga penjualan mendorong pada partisipasi salesperson. Disebutkan oleh Agarwal dan Ramaswami (1993, p. 64), partisipasi dalam pengambilan keputusan akan membentuk kemampuan akan informasi tentang pengharapan-pengharapan atas peran dan dapat meningkatkan jumlah dan akurasi dari informasi yang dimiliki salesperson pada praktek-praktek penjualan. Sebagai implikasinya, salesperson akan merasakan bahwa perusahaan memberikan kepercayaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Berkaitan dengan hal tersebut, Leong et.atl (1994, p. 58) menambahkan bahwa tenaga penjualan yang berkomitmen pada organisasi akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur *alternatif* dan lebih mau mencari sarana yang paling *cerdas* untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan pemikiran diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H3 : "Semakin tinggi komitmen organisasional, semakin tinggi derajat working smart"

Kinerja Penjualan

Strategi manajemen pemasaran ditetapkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran terbaik, yang merupakan ukuran prestasi dari sebuah aktivitas pemasaran secara menyeluruh dari sebuah organisasi. Ferdinand (2000, p.5) menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama, yaitu *nilai penjualan, pertumbuhan penjualan* dan *porsi pasar*, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Nilai penjualan menunjukkan rupiah ataupun unit produk yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan seberapa besar kenaikan penjualan produk yang sama dibandingkan satuan waktu tertentu, serta porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk menguasai pasar produk sejenis di banding kompetitor.

Kinerja pemasaran yang baik menunjukkan tingkat penjualan yang tinggi, meningkatnya jumlah penjualan baik dalam unit produk maupun dalam satuan moneter. Membaiknya kinerja pemasaran ditandai dengan pertumbuhan penjualan yang baik dari tahun-tahun sebelumnya dan pertumbuhan yang lebih tinggi dari pesaing, serta memiliki porsi pasar yang lebih luas dibanding tahun-tahun sebelumnya. Sedangkan kinerja pemasaran yang buruk ditandai dengan menurunnya penjualan, kemunduran penjualan dibanding tahun sebelumnya maupun kompetitor industri yang sama, dan menurunnya porsi pasar. Berkaitan dengan hal tersebut, Challagalla dan

Shervani (1996, p. 95) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat di mana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya.

Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model

Berdasarkan telaah pustaka dan pengembangan hipotesis yang disajikan diatas, kerangka pemikiran teoretis dalam penelitian ini adalah seperti yang disajikan dalam gambar 1 berikut ini.

Gambar 1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Variabel yang digunakan dalam penelitian untuk menguji model diatas adalah seperti yang disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1

Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel/ Atribut	Indikator	Nama
Orientasi Belajar	Keinginan untuk menjadi lebih baik	X1
	Keinginan untuk mengetahui hal-hal baru	X2

Variabel/ Atribut	Indikator	Nama
	Keinginan untuk menambah pengalaman	X3
	Keinginan untuk meningkatkan kemampuan	X4
Komitmen Organisasional	Kesamaan kepentingan dengan perusahaan	X5
	Tanggapan terhadap kepercayaan perusahaan	X6
	Kebanggaan terhadap perusahaan	X7
	Kepedulian terhadap perusahaan	X8
Kerja Cerdas	Pengembangan rencana penjualan	X9
	Penyusunan strategi berdasarkan pengalaman	X10
	Penyesuaian pendekatan penjualan	X11
	Evaluasi terhadap pendekatan penjualan	X12
Kinerja Penjualan	Kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang	X13
	Kemampuan menghasilkan pendapatan yang tinggi	X14
	Kemampuan	X15

Variabel/ Atribut	Indikator	Nama

METODE PENELITIAN

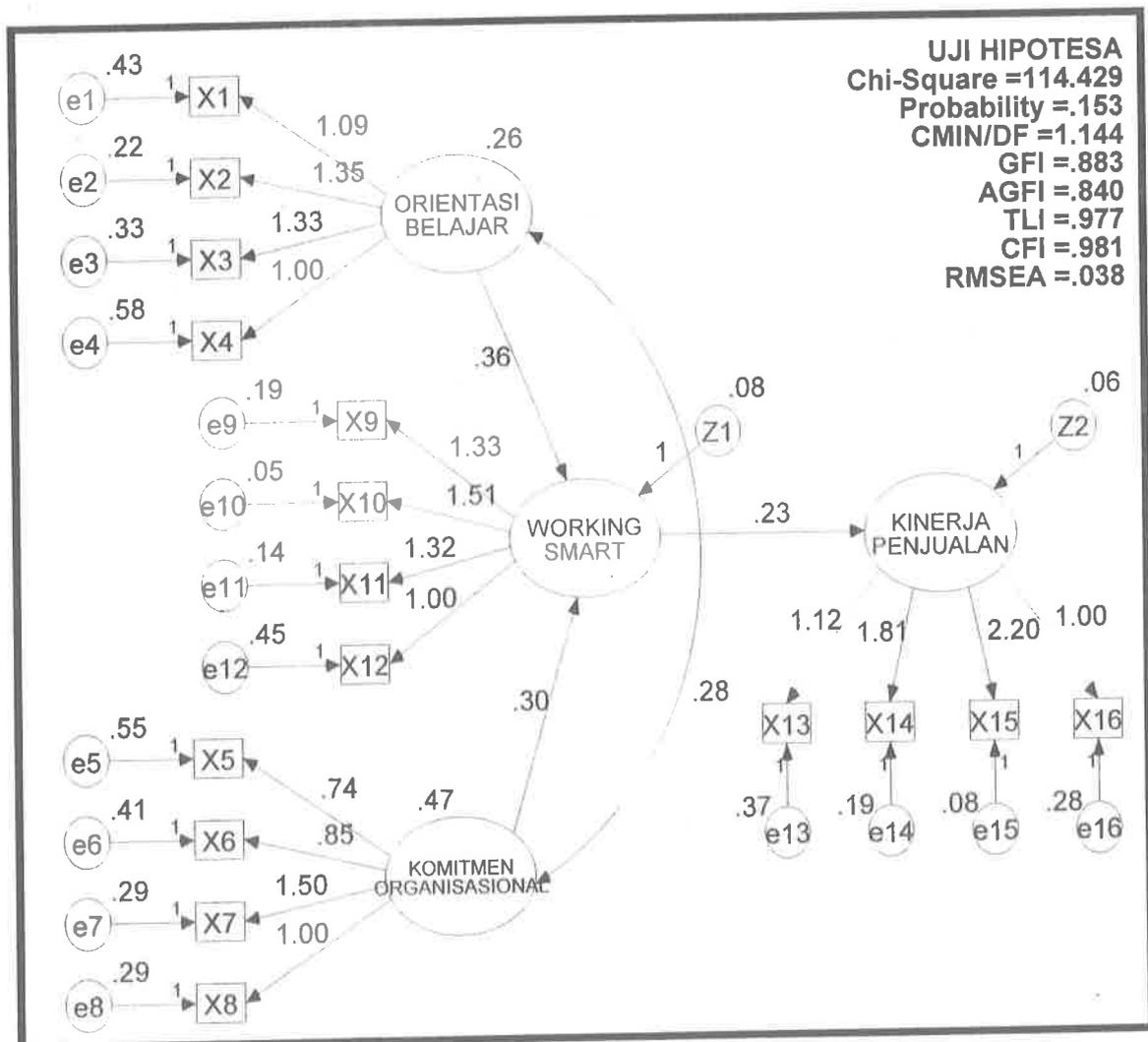
Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari melalui metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung dengan responden yang dipandu dengan kuesioner, sedangkan data sekunder dari dokumen dan laporan dari *Bank Assurance Department* PT. AIG LIPPO District Jawa Tengah II. Populasi pada penelitian ini adalah keseluruhan tenaga penjualan Bank Assurance Department PT. AIG LIPPO District Jawa Tengah II, yang berjumlah 101 orang. Mengingat penelitian ini akan menggunakan alat analisis SEM, maka jumlah responden minimum adalah sebanyak 100 orang. Dengan jumlah populasi sebanyak 101, maka penelitian ini akan dilakukan pada keseluruhan populasi, untuk memenuhi syarat-syarat dilakukannya analisis SEM, sehingga dengan demikian, penelitian ini tidak menggunakan sampel. "Metode pengumpulan data yang demikian itu dinamakan *sensus*. Jadi *sensus* berarti pencatatan yang menyeluruh (*complete enumeration*) terhadap elemen-elemen yang menjadi obyek penyelidikan" (Supranto, 1986, p.36), sehingga penelitian ini akan dilakukan pada 101 responden.

Structural Equation Modeling

Hasil pengolahan data adalah seperti yang disajikan dalam gambar 2 model SEM. Uji hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit dengan data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari *chi-square* model sebesar 0.153. Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Selanjutnya berdasarkan metode fit ini akan dilakukan pengujian terhadap tiga hipotesis yang diajukan dalam, penelitian

ini. Setelah dilakukan analisis data dan pengujian tiga hipotesis penelitian didapatkan hasil seperti nampak pada tabel 3.

Gambar 2
Structural Equation Model



Tabel 2
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling*

Goodness of Fit Indices	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² – Chi-square	114.429	Baik
Significance Probability	0.153	Baik
RMSEA	0.038	Baik
GFI	0.883	Marginal
AGFI	0.840	Marginal
CMIN/DF	1.144	Baik
TLI	0.977	Baik
CFI	0.981	Baik

Tabel 3
Hasil Pengujian Hipotesis

HIPOTESA	NILAI CR	TARAF SIG.	KESIMPULAN
1	2.14	0.05	Diterima
2	2.49	0.05	Diterima
3	2.72	0.05	Diterima

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji sebuah konsep yang dapat menjelaskan hubungan atau keterkaitan antara orientasi belajar, komitmen organisasional, working smart dan kinerja penjualan. Pengujian ini dilakukan berdasarkan latar belakang penelitian dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada Bab I yaitu faktor-faktor apakah yang berpengaruh terhadap kerja cerdas dalam meningkatkan kinerja penjualan? Penelitian ini memperoleh dukungan yang signifikan untuk memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kerja cerdas akan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, orientasi belajar akan

berpengaruh positif terhadap kerja cerdas dan komitmen organisasional akan berpengaruh positif terhadap kerja cerdas. Berdasarkan hal tersebut dapat dikembangkan beberapa pernyataan sebagai berikut:

- Pada kasus industri asuransi jiwa, semakin tinggi derajat orientasi belajar akan berdampak pada semakin tingginya derajat kerja cerdas.
- Pada kasus industri asuransi jiwa, semakin tinggi komitmen organisasional, akan berdampak pada semakin tingginya derajat working smart.
- Pada kasus industri asuransi jiwa, semakin tinggi derajat working smart akan berdampak pada semakin tingginya kinerja penjualan.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijawab dengan justifikasi yang diperoleh dari pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM).

Adapun beberapa konsep yang dihasilkan dari penelitian ini adalah:

1. Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap Kerja Cerdas
2. Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kerja Cerdas
3. Kerja Cerdas berpengaruh positif terhadap Kinerja Penjualan

IMPLIKASI TEORETIS

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Baik orientasi belajar maupun komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif terhadap kerja cerdas. Tenaga penjualan yang memiliki orientasi belajar maupun yang berkomitmen terhadap perusahaan, akan lebih mau berusaha mencari jalur-jalur *alternatif* dan lebih mau mencari sarana yang paling *cerdas* untuk

mencapai tujuan perusahaan. Dengan melihat bobot pengaruh masing-masing variabel orientasi belajar dan komitmen organisasional, dapat dikatakan bahwa kedua variabel tersebut memiliki dampak yang relatif tinggi terhadap kerja cerdas, sehingga dapat dikatakan bahwa kerja cerdas dipengaruhi oleh orientasi belajar dan komitmen organisasional.

- Kerja cerdas terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Dengan mengetahui pengaruh dari variabel kerja cerdas terhadap kinerja penjualan, kita dapat mengetahui arti penting variabel ini bagi peningkatan kinerja manajemen tenaga penjualan yang dapat berdampak langsung pada kemajuan perusahaan. Hal ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Leong et. al (1994, p.57) yang menyatakan bahwa dalam menghadapi beragam jenis situasi penjualan, dengan mengubah perilaku penjualan dengan persepsi konsumen atau situasi yang terjadi, salesperson dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan penjualannya. Dengan demikian jelaslah bahwa kinerja penjualan dipengaruhi oleh kerja cerdas.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian, variabel orientasi belajar dan variabel komitmen organisasional merupakan variabel yang berpengaruh terhadap variabel *working smart* dalam meningkatkan kinerja penjualan. Penemuan dari penelitian ini mengindikasikan bahwa variabel orientasi belajar memiliki dampak yang paling besar terhadap variabel *working smart*. Terhadap keseluruhan hasil-hasil dan temuan-temuan yang didapat dari penelitian ini,

dapat diajukan beberapa implikasi manajerial sebagai berikut:

- Tenaga penjualan disarankan agar lebih menekankan perhatiannya pada variabel yang terbukti memiliki pengaruh yang terbesar terhadap variabel kerja cerdas, yaitu orientasi belajar. Hal ini sangat penting, karena tenaga penjualan yang memiliki orientasi belajar yang tinggi, akan memiliki motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kemampuannya dan memandang bahwa pekerjaan yang mereka lakukan merupakan sarana belajar serta sebagai upaya meningkatkan kualitas dan profesionalisme kerja. Disamping itu, manajemen perusahaan seyogyanya merespon keinginan karyawan dengan memberikan perhatian terhadap upaya-upaya pengembangan kemampuan, seperti misalnya dengan mengadakan pelatihan-pelatihan, *study banding*, seminar dan lainnya.

Salah satu metode yang cukup efektif untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjualan adalah dengan menawarkan insentif-insentif lain bagi tenaga penjualan untuk mengembangkan serangkaian keterampilan tertentu terkait dengan penjualan. Disebutkan oleh Challagalla dan Shervani (1996, p. 98) bahwa organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dengan menawarkan insentif bagi karyawan untuk mengembangkan serangkaian keterampilan tertentu yang penting, terkait dengan perencanaan, negosiasi dan orientasi konsumen yang mungkin dapat memberikan keuntungan tinggi bagi peningkatan kinerja jangka panjang dan kepuasan karyawan. Apabila tenaga penjualan memiliki pengetahuan yang lebih baik akan

pekerjaannya, memiliki motivasi, keahlian, tanggung jawab dan kemampuan yang lebih tinggi maka hal ini akan lebih menunjang peningkatan kinerja mereka.

- Tenaga penjualan disarankan untuk tetap mempertahankan komitmennya terhadap perusahaan, dan merasa perusahaan merupakan bagian kehidupannya. Tenaga penjualan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan berusaha untuk mencari jalur-jalur alternatif dan lebih mau mencari sarana yang paling cerdas untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga mereka berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sebagai bentuk komitmen terhadap perusahaan. Tenaga penjualan yang mempunyai komitmen dengan perusahaan dianggap mempunyai perasaan memiliki dan juga keberadaan emosional yang membuat mereka lebih terfokus pada isi kerja mereka daripada konsekuensi dari kinerja mereka, atau dengan kata lain tingginya komitmen terhadap organisasi menyebabkan mereka berusaha untuk dapat menguasai pekerjaannya.
- Tenaga penjualan hendaknya lebih memperhatikan karakter customer maupun perkembangan perekonomian yang cenderung berubah-ubah. Hal ini dapat dilakukan dengan memperbanyak kunjungan dan mengenal lebih banyak tipe-tipe customer, sehingga dengan semakin banyaknya pengalaman dan pengetahuan dapat lebih fleksibel dalam beradaptasi terhadap customer sebagai bentuk pengembangan kerja cerdas.
- Dari respon yang diberikan terhadap orientasi belajar, dapat dilihat sebagian

besar responden beranggapan bahwa orientasi belajar dapat meningkatkan kemampuan dan potensi diri. Hal ini berarti responden menyadari bahwa dalam bekerja mereka memiliki motivasi yang kuat untuk dapat berhasil melalui pengembangan potensi yang ada dalam dirinya. Dari hal tersebut, penelitian ini menyarankan kepada manajemen untuk lebih memperhatikan hal ini.

- Sebagian besar responden beranggapan bahwa komitmen organisasional berarti kemajuan perusahaan merupakan kemajuan karyawan. Responden menginginkan adanya hubungan yang saling menguntungkan antara kedua belah pihak. Untuk itu, penelitian ini menyarankan kepada manajemen agar lebih meningkatkan penghargaan maupun kompensasi kepada karyawan, sehingga mereka dapat meningkatkan komitmennya terhadap kemajuan perusahaan.
- Terhadap respon yang diberikan pada kerja cerdas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa kerja cerdas merupakan kunci keberhasilan dalam menjual. Penyesuaian pendekatan terhadap customer sangat penting, mengingat situasi maupun tipe customer satu dengan lainnya berbeda-beda. Dari hal tersebut, penelitian ini menyarankan kepada manajemen untuk memberi masukan kepada tenaga penjualan mengenai tipe dan karakter customer serta kondisi perekonomian saat ini.
- Peningkatan kinerja merupakan suatu tujuan yang harus dicapai. Sebagian besar responden beranggapan bahwa dengan semakin meningkatnya kinerja akan berdampak positif terhadap

peningkatan penghasilan. Kinerja dipandang sebagai satu hal yang sangat penting dan merupakan motivator / sasaran utama dalam melakukan pekerjaannya sebagai tenaga penjualan, dimana semakin tinggi penjualan, maka semakin tinggi pula bonus penjualan yang didapat. Untuk itu, disarankan agar manajemen dapat memberikan tambahan bonus lain sebagai perangsang.

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain keterbatasan mengenai obyek penelitian, hanya dilakukan pada satu perusahaan saja, keterbatasan variabel dan indikator yang digunakan; penelitian ini hanya menggunakan empat variabel dan 16 indikator dalam menjawab masalah penelitian yang diajukan. Disamping hal-hal yang telah disebutkan di atas, hasil-hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian.

Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, baik untuk perusahaan yang sejenis maupun yang tidak sejenis. Pada penelitian yang akan datang hendaknya memperhatikan variabel-variabel bebas lain yang berpengaruh pada kerja cerdas maupun kinerja penjualan, menggunakan variabel dan indikator yang lebih banyak, serta disesuaikan dengan obyek penelitian yang bersangkutan.

DAFTAR REFERENSI

- Agarwal, Sanjeev dan Sridhar N. Ramaswami, 1993, "Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XIII, Number 2 (Spring)
- Boorum, Michael L., et.al, (1998), "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol.26, No.1
- 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), pp. 89-105
- Doney, Patricia M dan Cannon, Joseph P, (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", **Journal of Marketing**, Vol.61, pp. 35-51
- Emory, C.W. dan D.R. Cooper, 1991, **Business Research Methods**, Fourth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Boston
- Ferdinand, Augusty Tae, (2000), "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Stratejik", **Research Paper Series - Konsentrasi Manajemen Pemasaran**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, Augusty Tae, (2000), **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Gundlach, Gregory T, et.al, (1995), "The Structure of Commitment in Exchange", **Journal of Marketing**, Vol.59 (January), pp. 78-92
- Indriantoro dan Bambang Supomo, (1999), **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFE, Yogyakarta
- Johnson, Jean L, (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels : Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", **Journal of the Academy of**

- Marketing Science**, Vol27, No. 1 (inter), pp. 4-18
- Johnston, Wesley J dan Kim, Keysuk, (1994), "Performance, Attribution, and Expectancy Linkages in Personal Selling", **Journal of Marketing**, Vol.58, (Oktober), pp. 68-81
- Jones, Eli, Donna Massey Kantak, Charles M. Futrell dan Mark W. Johnston, 1996, "Leader Behavior, Work-Attitudes, and Turnover of Salespeople: An Integrative Study", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. XVI, Number 2 (Spring), pp. 13-23
- Kartono, Kartini, 1990, **Pengantar Metodologi Riset Sosial**, Penerbit Mandar Maju, Bandung
- Karya Bakti Kaban, (2003), "Account Management Procces (AMP) Sebagai Cara Membangun Strategic Relationship", **Manajemen**, No. 176, (April), pp. 9-10
- Kohli, Ajay K., Tasadduq A. Shervani dan Goutam N. Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation of Salespeople: the Role of Supervisors", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXV (May), pp. 263-274
- Kusmayadi dan Endar Sugiarto, 2000, **Metodologi Penelitian dalam Bidang Kepariwisata**, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Leong, Siew Meng, Donna M. Randall, dan Joseph A. Cote, 1994, "Exploring the Organizational Commitment-Performance Linkage in Marketing: a Study of Life Insurance Salespeople", **Journal of Business Research**, Vol. 29, pp. 57-63
- Menon, Anil & Co, Bharadwaj, Sundar G, Adidam, Phani Tej, & Edison, Steven W, (1999), "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making : A Model and A Test", **Journal of Marketing**, Vol.63, (April)
- Ryans, Adrian B. dan Charles B. Weinberg, 1979, "Territory Sales Response", **Journal of Marketing Research**, Vol. XVI, pp. 453-465
- Sangkala, (2003), "The Holistic of Marketting Concept", Sebuah Kerangka Kerja baru Mengenai Strategi Pemasaran, **Manajemen Usahawan Indonesia**, No. 04, Th. XXXII, pp. 37-40.
- Schiller, Zachary, (1992), "Goodyear is Guning Its Marketing Engine", **Business Week**, (March 16), p.4
- Skinner, Steven J, (2000), "Peak Performance in the Salesforce", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XX, No. 1 (Winter)
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz dan Nirmalya Kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", **Journal of Marketing**, Vol. 58 (July), pp.39-52
- Supranto, J., M.A., 1986, **Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran**, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- VandeWalle, Don dan Larry L. Cummings, 1997, "A test of the Influence of Goal Orientation on the Feedback Seeking Process", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 82, No.3, pp. 390-400
- Weitz, BA, Sujan H, dan Sujan M,(1986), "Knowledge, Motivation, Adaptive Behaviour: A Framework for Improving Selling Effectiveness", **Journal of Marketing**, Vol. 50, (Oktober), pp. 174-191.
