



STUDI TENTANG KEMAMPUAN TENAGA PENJUAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL PT. NASMOCO JAWA TENGAH DAN DIY

Arista Surandini

Abstraksi

Penelitian mengenai kinerja tenaga penjual telah banyak dilakukan oleh berbagai peneliti. Studi ini bertujuan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kemauan bekerja keras, orientasi belajar, dan kualitas bekerja cerdas sehingga dapat berpengaruh terhadap kemampuan tenaga penjual yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Selanjutnya untuk menjawab permasalahan tersebut dikembangkan sebuah permodelan dan empat hipotesis telah dirumuskan dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah convenience sampling. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 108 orang responden, dimana respondennya adalah para tenaga penjual PT. Nasmoco di wilayah Jawa Tengah dan DIY. Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) pada program AMOS 6.0. Hasil analisis SEM memenuhi kriteria Goodness of Fit Index, yaitu sebagai berikut : Chi Square 68,372, Probability 0,079, CMIN/DF 1,921, GFI 0,972, AGFI 0,934, TLI 0,978, CFI 0,960, RMSEA 0,075. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa semua hipotesis diterima. 1. Pengaruh kemauan bekerja keras terhadap kemampuan tenaga penjual, 2. Pengaruh orientasi belajar terhadap kemampuan tenaga penjual, 3. Pengaruh kualitas bekerja cerdas terhadap kemampuan tenaga penjual, 4. Pengaruh kemampuan tenaga penjual terhadap kinerja tenaga penjual.

Kata kunci : *Kemauan bekerja keras, orientasi belajar, kualitas bekerja cerdas, kemampuan tenaga penjual, kinerja tenaga penjual.*

PENDAHULUAN

Pasar otomotif saat ini mengalami persaingan yang sangat ketat. Dalam menghadapi persaingan tersebut, industri otomotif terus menerus melakukan peningkatan kualitas tenaga penjual, pelayanan, maupun produk yang ditawarkan terhadap konsumen baik berupa penam-

bahan produk baru ataupun inovasi – inovasi produk yang sudah ada.

Dukungan tenaga penjual menjadi sangat penting, mengingat tenaga penjual adalah ujung tombak perusahaan. Untuk memaksimalkan keuntungan dan penjualan, perusahaan akan memberikan target-target penjualan terhadap tenaga penjualannya. Diharapkan tenaga penjual

memiliki kinerja tinggi dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

Tenaga penjualan merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi keputusan pembelian. Hanya saja untuk memiliki tenaga penjualan yang berkualitas masih sedikit perhatian yang diberikan oleh perusahaan dalam mengelola tenaga penjualan. Menurut Colleti *et al.*, (1997), penjualan perusahaan pada dasarnya memiliki siklus hidup dimana pada suatu saat penjualan akan mengalami penurunan yang mungkin disebabkan karena strategi penjualan yang tidak lagi sesuai dengan kondisi pasar. Keadaan tersebut mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan strategi baru dalam manajemen penjualan perusahaan. Untuk itu diperlukan tenaga penjual yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai keberhasilan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sujan *et al.*, (1994) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja tenaga penjual yang efektif diperlukan tenaga penjual yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Kinerja tenaga penjual dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri berdasarkan perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh tenaga penjual (Barker, 1999).

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

Dalam penelitian sebelumnya mengenai orientasi belajar, Sujan, Weitz dan Nirmalya Kumar (1994) menyatakan bahwa orientasi belajar tidak dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual secara langsung tanpa

melewati variabel kerja cerdas. Dengan kata lain bahwa orientasi belajar tidak berpengaruh secara langsung dengan peningkatan tenaga penjual apabila seorang tenaga penjual tidak memiliki kemauan untuk bekerja secara cerdas.

Orientasi belajar memiliki pengaruh terhadap pembentukan tenaga penjual yang lebih cerdas, memiliki kemampuan menjual yang tinggi dan mau kerja keras (Sujan, 1994). Orientasi belajar mendorong tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuannya. Tenaga penjual dapat mencapai tujuan akan pembelajaran untuk bekerja lebih baik dan mendemonstrasikan kemampuannya kepada orang lain.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, penelitian Sujan, Weitz, dan Kumar (1994), orientasi belajar dapat meningkatkan kemampuan jual tenaga penjual hanya saja belum ada penelitian secara khusus meneliti orientasi belajar dengan peningkatan kemampuan menjual (*selling ability*) tenaga penjual. Selain itu, pada penelitian terdahulu terdapat perbedaan pandangan mengenai hubungan orientasi belajar dengan kinerja tenaga penjual, dimana menurut Sujan, Weitz dan Kumar (1994, p.39) menyatakan bahwa orientasi belajar mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Sedangkan menurut Challagalla (1998, p. 270) orientasi belajar tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Oleh sebab itu, hal tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut agar memperoleh justifikasi yang jelas.

Pada awal tahun 2009 banyak kalangan pesimistis dengan kondisi industri otomotif nasional. Penyebabnya apalagi kalau bukan krisis keuangan plus kenaikan harga mobil per Januari yang berkisar 5% - 15%. Bahkan

Gaikindo mengatakan pasar otomotif akan turun sekitar 30% karena krisis ekonomi global. Gejala itu sudah mulai dirasakan pada dua bulan terakhir menjelang 2008. Bahkan, periode Desember merupakan angka penjualan terendah sepanjang 2008. Dengan melihat situasi ekonomi global dan domestik saat ini, beberapa ATPM memperkirakan penjualan 2009 hanya sekitar 400.000 – 420.000 unit, atau turun sekitar 33%. Sebuah penurunan yang sangat besar dan akan mengurangi jam kerja pabrik mobil dan komponen pendukungnya. (artikel www.belitoyota.com)

Tren penurunan ini juga terjadi pada PT. Nasmoco selaku main dealer Toyota di wilayah Jawa Tengah dan DIY di hampir semua tipe kendaraan. PT. Nasmoco mencatat penurunan penjualan mobil Toyota di 13 dealer yang ada di wilayah Jawa Tengah dan DIY untuk periode waktu Januari-April 2009. Tahun 2008 PT. New Ratna Motor selaku dealer authorized PT. Nasmoco menargetkan penjualan Toyota untuk wilayah Jateng dan DIY sebesar 12.700 unit. Sedangkan di tahun 2009 PT. New Ratna Motor menargetkan penjualannya sebesar 14.000 unit. (Data PT. New Ratna Motor). Penjualan Toyota tahun 2009 di PT. Nasmoco mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun 2008. Namun PT. Nasmoco tidak dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan oleh PT. New Ratna Motor.

Tahun 2009 PT. Nasmoco menambah jumlah tenaga penjualannya yang diharapkan dapat mencapai target 14.000 unit dimana jauh lebih tinggi dari target penjualan tahun 2008. Namun demikian berdasarkan data yang ada diketahui bahwa bertambahnya jumlah tenaga penjual belum mampu untuk mencapai target penjualan di tahun 2009.

Berdasarkan pada research gap yang ada maka, permasalahan penelitian yang akan diajukan adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjual bagi perusahaan melalui pendekatan strategi mengembangkan kemauan bekerja keras, orientasi belajar, kualitas bekerja cerdas, dan kemampuan tenaga penjual”.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kemampuan Tenaga Penjual

Riset Sujan, et.al., (1994) menjelaskan bahwa produktivitas tenaga penjual diukur dari adanya peningkatan kemampuan. Lebih jauh lagi, tenaga penjual yang berorientasi kinerja akan memilih tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kita akan menemukan hubungan positif antara orientasi kinerja dan kemampuan tenaga penjual (Kohli, et.al., 1998).

Selanjutnya Kohli, et.al., (1998) menyatakan kinerja bagi seorang tenaga penjual merupakan sebuah media untuk melakukan evaluasi secara konstruktif atas apa yang telah mereka hasilkan dan apa yang akan mereka targetkan. Penelitian konsep working smart pada tenaga penjual yang dikembangkan oleh Sujan (1999); Rentz, et.al., (2000), merupakan kombinasi optimis (Interpersonal Skills) dengan observasi terhadap konsumen, pengawas, dan staf pendukung dan adaptasi (Salesmanship Skills). Kemampuan tenaga penjual memiliki arti lain adalah bekerja secara cerdas (working smart) diartikan, sebagai petunjuk perilaku ke depan bagi pengembangan pengetahuan

dalam situasi penjualan. Pengembangan konsep intelektual atau kesiapan mental merupakan sesuatu yang harus ditanamkan pada diri tenaga penjual, sehingga tenaga penjual diharapkan memiliki kemampuan untuk membuat situasi penjualan menjadi tepat dan menguntungkan bagi mereka (Sujan, et.al., 1994). Kerangka model penelitian Sujan, et.al., (1994) menunjukkan bahwa pola kerja berbasis pada kemampuan tenaga penjual akan meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Kemampuan adalah bagian dari tujuan implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan antara perusahaan terhadap tenaga penjual secara berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Ferdinand, 2002). Premis Rentz, et.al., (2002) adalah bahwa penelitian kompetensi mikro dan makro akan dapat menghasilkan manfaat dari pengukuran langsung keseluruhan kemampuan, daripada yang berfokus pada pengukuran kinerja. Ketika penelitian tersebut mengekspektasikan korelasi positif antara kompetensi dan kinerja tenaga penjual, adalah penting untuk mengingat bahwa kinerja penjualan adalah konsekuensi berbagai variabel, termasuk bukan hanya keterampilan tetapi juga motivasi, role clarity, pengelolaan terotori, dukungan manajemen, dan berbagai variabel yang lain. Namun berdasar Rentz, et.al., (2002) kemampuan adalah konstruk mutlak dari kinerja.

Penelitian John (1989; dalam Rentz, et.al., 2002) menemukan bahwa kemampuan yang lebih tinggi memiliki perbedaan yang lebih tinggi dan pertimbangan kompetensi yang lebih banyak di dalam situasi pekerjaan yang berbaeda daripada

yang tidak menjalankan dengan baik. Kinerja tenaga penjual berdasarkan kemampuan bermakna tenaga penjual yang sangat terampil mungkin ataupun tidak menjalankan aktivitas penjualan secara efektif, tergantung pada anteseden kinerja yang lain (kompetensi). Sebagai contoh, tanpa orientasi, bahkan tenaga penjual yang sangat terampil sekalipun mungkin akan mengalami kinerja yang buruk. Itulah mengapa, jika kinerja yang objektif adalah kriteria yang digunakan memisahkan tenaga penjual, mungkin membedakan yang tidak memiliki motivasi, tetapi terampil, tenaga penjual hingga kategori yang tidak memiliki kemampuan (Sujan, 1999).

Kemauan Bekerja Keras

Pada penelitian terdahulu Weitz, H. Sujan dan M. Sujan (1998, p.9) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual yang efektif pada suatu perusahaan tidak akan tercapai apabila tenaga penjual tidak bekerja dengan keras, karena kinerja tenaga penjualan memiliki hubungan yang kuat dengan seberapa keras mereka bekerja.

Sujan, et. al., (1994, p.40), menyatakan bahwa bekerja keras merupakan manifestasi kunci dari keseluruhan usaha tenaga penjual dan ketahanan mereka dalam hal lama waktu yang dicurahkan dalam bekerja dan usaha lanjutan yang dilakukan ketika mengalami kegagalan. Penelitian selanjutnya Sujan, et. al., (1994, p.40), menyatakan bahwa bekerja keras (*working hard*) merupakan suatu cara yang dapat dipilih untuk menggali usaha. Kerja keras merupakan keseluruhan pendapatan yang diperoleh tenaga penjual atas pekerjaan yang telah mereka lakukan.

Steers dan Porter (1991, dalam Sujan, et.al., 1994) mengemukakan bahwa manifestasi kunci keseluruhan level usaha salespeople adalah ketahanan mereka dalam hal lama waktu yang ducurahkan untuk bekerja dan daya lanjut ketika gagal. Dikemukakan juga dalam sebuah penelitian, bahwa orientasi kinerja memotivasi tenaga penjual untuk bekerja sepanjang waktu, karena mereka menikmati proses penjualan tersebut dan tetap melanjutkan usahanya ketika gagal (Ames dan Acher, 1988; Dweck dan Leggett, 1998, dalam Sujan, et.al., 1994). Dweck dan Bempechat (1983); Dweck dan Leggett (1988), dalam Sujan, et.al., (1994) mengemukakan bahwa dengan berorientasi kinerja, tenaga penjual akan terdorong untuk berkerja keras guna meningkatkan keseluruhan usaha mereka untuk mendapatkan outcome yang lebih baik dan evaluasi yang sesuai dengan kemampuan mereka.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H1 : Kemauan bekerja keras berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual.

Orientasi Belajar

Orientasi belajar adalah orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas tugas – tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Sujan, Weitz & Kumar, 1994).

Pada tingkat yang paling dasar, pembelajaran adalah perkembangan pengetahuan baru atau wawasan yang berpotensi untuk mempengaruhi perilaku baik individu maupun organisasi. Lebih jauh lagi,

pembelajaran memudahkan perilaku berubah yang menyebabkan kinerja yang baik (Naver dan Slater, 1995). Pembelajaran merupakan orientasi bagi tenaga penjualan untuk meningkatkan kemampuan mereka, dan dipergunakan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan mereka, termasuk menjaga hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya (Chandra-shekar, et.al., 2000).

Studi Kohli, et.al., (1998) menyatakan orientasi belajar berpengaruh dalam meningkatkan kemampuan tenaga penjual, hal ini didasari atas beberapa sebab. Pertama, tenaga penjual yang mempunyai orientasi pembelajaran akan menggunakan strategi – strategi yang didapatkan dari hasil pembelajaran mereka untuk mengembangkan kemampuan penjualan mereka sehingga akan membawa pada peningkatan kualitas mereka. Kedua, adanya proses adaptasi dan adopsi dalam aktivitas penjualan secara intelektual, dimana pada akhirnya mampu mengarahkan mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka. Oleh karena itu pembelajaran merupakan proses penting yang memberikan banyak manfaat untuk mengembangkan kualitas mereka, sehingga mereka memiliki keahlian untuk mempertimbangkan penggunaan pengetahuan mereka secara tepat (Sujan, et.al., 1994).

Riset Sujan, et.al., (1994) mengemukakan bahwa orientasi pembelajaran, mampu memotivasi seorang tenaga penjual untuk meningkatkan keterampilan, menyebabkan tenaga penjual relatif mencari situasi yang menantang dengan kepercayaan bahwa hal ini membantu mereka mengembangkan pemahaman mereka atas lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan

mereka atas strategi penjualan yang sesuai. Juga, orientasi pembelajaran meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk mengubah strategi penjualan mereka (interaksi sosial). Lebih jauh, terdapat bukti empiris bahwa orientasi pembelajaran mendorong tenaga penjual untuk bekerja keras, mungkin karena mereka menikmati pekerjaannya, yang kemudian membawa kepada kinerja yang lebih tinggi. Sebagai tambahan, tenaga penjual dengan orientasi belajar cenderung mengadaptasi respon – respon mereka pada situasi – situasi penjualan dan kemudian berprestasi pada tingkat yang lebih tinggi (Sujan, 1994).

Pembelajaran adalah suatu proses yang interaktif dan berkelanjutan yang melibatkan tidak hanya pegawai baru tapi juga anggota lama dari tenaga penjual bahkan juga para manajer. Pembelajaran harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kepemimpinan dan sebuah komitmen untuk belajar harus dibuat di seluruh anggota tenaga penjual dan seluruh perusahaan. Dan yang diinvestasikan dalam pembelajaran, tidak terlihat dalam neraca sebagai asset berwujud (tangible asset) tetapi tidak ada lagi investasi yang lebih berharga dari hal itu. Orang – orang dalam perusahaan harus terus menerus belajar tentang diri mereka sendiri, rekan tenaga penjual, pelanggan, metode dan operasional, produk dan jasa, serta lingkungan bisnis. Pembelajaran memungkinkan tenaga penjual untuk mengidentifikasi kesempatan untuk penjualan dan memecahkan masalah dengan pelayanan. Tenaga penjualan harus membantu pelanggan dalam beban belajarnya (Power et.al., 1992; dalam Ellis dan Raymond, 1993).

Tujuan dari pembelajaran adalah mengorientasikan orang untuk meningkatkan kemampuan mereka dan menguasai tugas

– tugas yang mereka jalankan. Sedangkan tujuan dari kinerja adalah mengorientasikan mereka untuk mencapai evaluasi positif atas kemampuan mereka dan kinerja dari kemampuan lain yang penting. Tujuan dari pembelajaran itu sendiri berasal dari kepentingan satu pekerjaan seperti persiapan dalam menghadapi perubahan dan mencari kebebasan dari peluang yang sempit pada setiap perubahan yang terjadi. Karenanya pembelajaran merupakan faktor yang fundamental yang harus ditanamkan pada diri anggota organisasi, termasuk tenaga penjualan (Sujan, et.al., 1994).

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H2 : Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual.

Kualitas Bekerja Cerdas

Keahlian tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan memiliki peran penting dalam implementasi strategi penjualan. Karena suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan sangat tergantung pada perpaduan keahlian tenaga penjualan dan sistem kontrol tenaga penjualan dalam mencapai efektivitas penjualan (Slater dan Olsen, 2000, dalam Baldauf, et.al., 2001). Demikian pula dengan adanya pola kerja cerdas (working smart), dimana pada akhirnya mampu mengarah tenaga penjual untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka (Sujan, 1999). Pada sisi lain dapat membuktikan pola kerja cerdas (working smart), akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkatnya kinerja tenaga penjual seiring dengan meningkatnya penerimaan penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, dkk., (1998) bahwa, aktivitas penjualan akan lebih efektif bila dilakukan oleh tenaga penjual yang lebih memiliki kemampuan dan pengalaman. Kemudian keinginan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu, kinerja tenaga penjual yang tinggi akan dapat lebih mudah untuk dicapai, apabila perusahaan mengembangkan dan menekankan pada para tenaga penjual akan konsep kerja cerdas (working smart) (Sujan, 1999). Lebih lanjut dalam argumennya, Sujan (1999) berpendapat bahwa kinerja tenaga penjual sangat tergantung dari bagaimana tujuan pola kerja cerdas (working smart) itu dikembangkan dan diimplementasikan oleh tenaga penjual dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

Temuan penting akan konsep kerja 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 pola kerja cerdas (working smart) merupakan tujuan dari implementasi sebuah strategi yang tepat dan terarah, dimana dalam hal ini adalah keahlian tenaga penjual dalam aktivitas penjualan dirumuskan sebagai arah dari sebuah strategi penjualan, variabel orientasi pembelajaran, dan orientasi kontrol pengawas sebagai pilihan strategi yang tepat.

Studi Barton dan Bradford (1999); Sujan et.al., (1994); Spiro dan Weitz (1990),

bahwa seorang tenaga penjual dengan adanya pola kerja cerdas akan menunjukkan kinerja tenaga penjual yang tinggi, demikian perusahaan diharapkan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pada sisi lain pola kerja cerdas akan menciptakan efektivitas yang diharapkan, dimana hal tersebut ditandai dengan meningkatnya kinerja tenaga penjual seiring dengan meningkatnya penerimaan penjualan. Pola kerja cerdas memungkinkan tenaga penjual untuk mengidentifikasi kesempatan untuk penjualan dan memecahkan masalah dengan pelayanan. Karena pola kerja cerdas memiliki makna yaitu terus menerus berupaya untuk memperbaiki kinerjanya. Bahkan Sujan (1999) berargumen bahwa akumulasi tujuan pola kerja cerdas adalah untuk meningkatkan kemampuan mereka dan menguasai tugas-tugas yang mereka jalankan. Sedangkan tujuan dari pola kerja cerdas adalah untuk mencapai evaluasi positif atas kemampuan mereka dan kinerja dari kemampuan lain yang penting (Sujan et.al., 1994).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H3 : Kualitas bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual.

Kinerja Tenaga Penjual

Studi Challagalla dan Shervani (1996), bahwa kinerja tenaga penjual merupakan suatu prestasi dimana tenaga penjual dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya. Kinerja sebagai sebuah konstruk akan lebih baik dalam konteks penjualan, kinerja tenaga penjual berakibat langsung pada pendapatan atau laba perusahaan. Kinerja tenaga penjual adalah sebuah evaluasi dari kontribusi tenaga penjual

terhadap pencapaian tujuan organisasi (Baldauf, et.al., 2001).

Studi Ferdinand (2004) bahwa kinerja tenaga penjual sangat tergantung dari bagaimana tujuan orientasi strategi itu dikembangkan, dan diimplementasikan oleh tenaga penjual dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien. Secara konseptual ini berguna untuk menguji kinerja tenaga penjual dalam hal (1) perilaku atau aktivitas yang dilakukan oleh tenaga penjual dan (2) outcome yang bisa didistribusikan bagi usaha-usaha mereka. Aspek kinerja ini mengharuskan manajemen untuk memahami tentang faktor-faktor yang tak terkontrol (misalkan, intensitas kompetisi, beban kerja, potensi pasar) yang mungkin secara berbeda mempengaruhi tenaga penjual dalam usaha dan kecakapan mereka (Baldauf, et.al., 2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Kohli, et.al., (1998) bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kemampuan dan pengalaman di bidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Kinerja tenaga penjual terus diperbaiki dan dikembangkan untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjual, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk menguasai pelanggan. Kohli, et.al., (1998); Grant, et.al., (2001) menambahkan, kesuksesan dalam merubah manajemen harus dimulai dari dalam diri tiap orang dalam organisasi dengan memperhatikan program-program yang penting dalam penjualan sehingga kinerja perusahaan dalam penjualan dapat lebih baik.

Kinerja tenaga penjual adalah bagian tujuan dari implementasi berbagai strategi penjualan yang dilakukan antara perusahaan

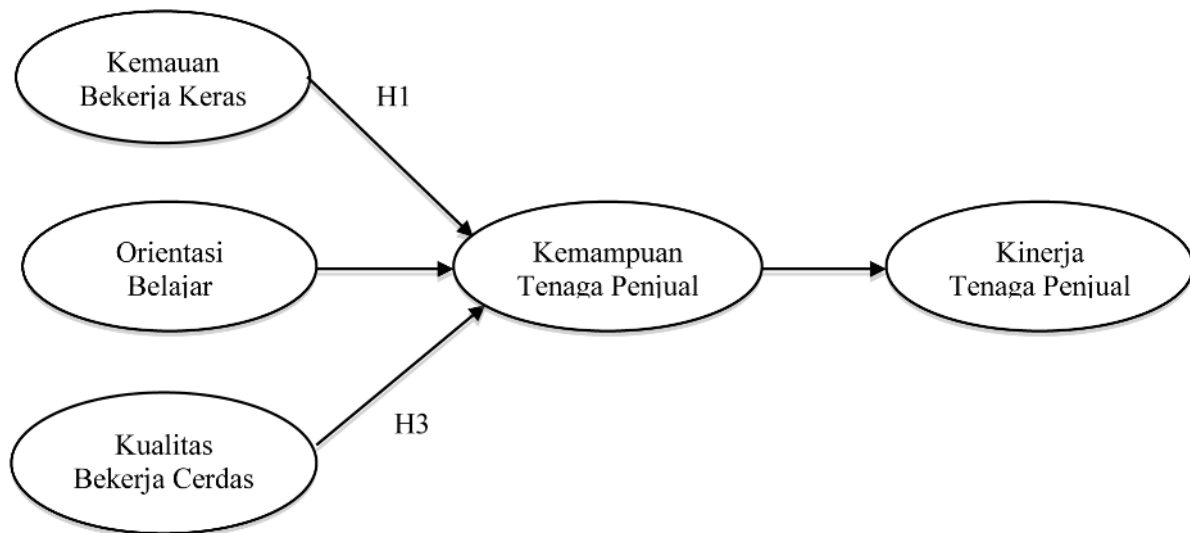
terhadap tenaga penjual secara berkesinambungan untuk mencapai apa yang diharapkan. Kinerja tenaga penjual diposisikan sebagai konstruk sesuatu tolok ukur yang mutlak apabila organisasi dan tenaga penjual berkeinginan untuk meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Kinerja tenaga penjual ditunjukkan dengan efektivitas aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjual. Terlebih dinyatakan bahwa kunci ke arah sukses jangka panjang terletak pada pencapaian kinerja para tenaga penjual (Marshall, et.al., 2001; Kellor, et.al., 2000).

Kinerja tenaga penjual yang berorientasi pada perilaku atau aktivitas berfokus pada pengembangan keahlian tenaga penjual yang dapat meningkatkan kualitas aktivitas penjualan mereka, misalnya pola kerja cerdas (Sujan, 1999). Asumsi Piercy, et.al., (1999); Craven, et.al., (2001) bahwa kinerja tenaga penjual yang berorientasi pada sistem kontrol yang mempunyai orientasi pada keahlian dalam aktivitas penjualan lebih dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan tenaga penjual yang berorientasi pada pola kerja cerdas yang meliputi menspesifikasi perencanaan yang baik agar tugas-tugas penjualan dapat diselesaikan secara efektif (Sujan, et.al., 1994).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah :

H4 : Kemampuan tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

Kerangka Pemikiran Teoritis



METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para tenaga penjual PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 108 sampel tenaga penjual PT. Nasmoco Jawa Tengah dan DIY.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah convenience sampling, yaitu setiap orang memiliki kesempatan untuk dipilih menjadi anggota sampel (Ferdinand, 2006, p. 229), dimana sampel yang dipilih adalah setiap tenaga penjual yang bertemu dengan peneliti.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan metode survey dengan kuesioner sebagai media bantu, yaitu dengan mem-

berikan secara langsung pertanyaan pada para responden.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan alat analisis Structural Equation Model (SEM) dengan program AMOS versi 06. Structural Equation Model (SEM) dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penilaian model dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh model yang dihipotesiskan sesuai (fit) atau model tersebut mampu untuk menjelaskan data sample yang ada. Adapun hasil penilaian model dalam penelitian ini adalah :

Tabel 1
Goodness-of-fit Index

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	X^2 tabel, df 55 = 73,31	68,372	Kecil
Probability	$\geq 0,05$	0,079	Baik
CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,921	Baik
GFI	$0,90 \leq GFI < 1$	0,972	Baik
AGFI	$0,90 \leq AGFI < 1$	0,934	Baik
TLI	$0,95 \leq TLI < 1$	0,978	Baik
CFI	$0,95 \leq CFI < 1$	0,960	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,075	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model sebesar 68,327. indeks, CMIND/DF, RMSEA, GFI, TLI, AGFI, dan GFI berada rentang yang diharapkan. Karena nilai chi-square dan CMIN/DF berada pada nilai yang baik maka model ini dapat diterima yang disebabkan data yang diambil merupakan data otentik dari lapangan.

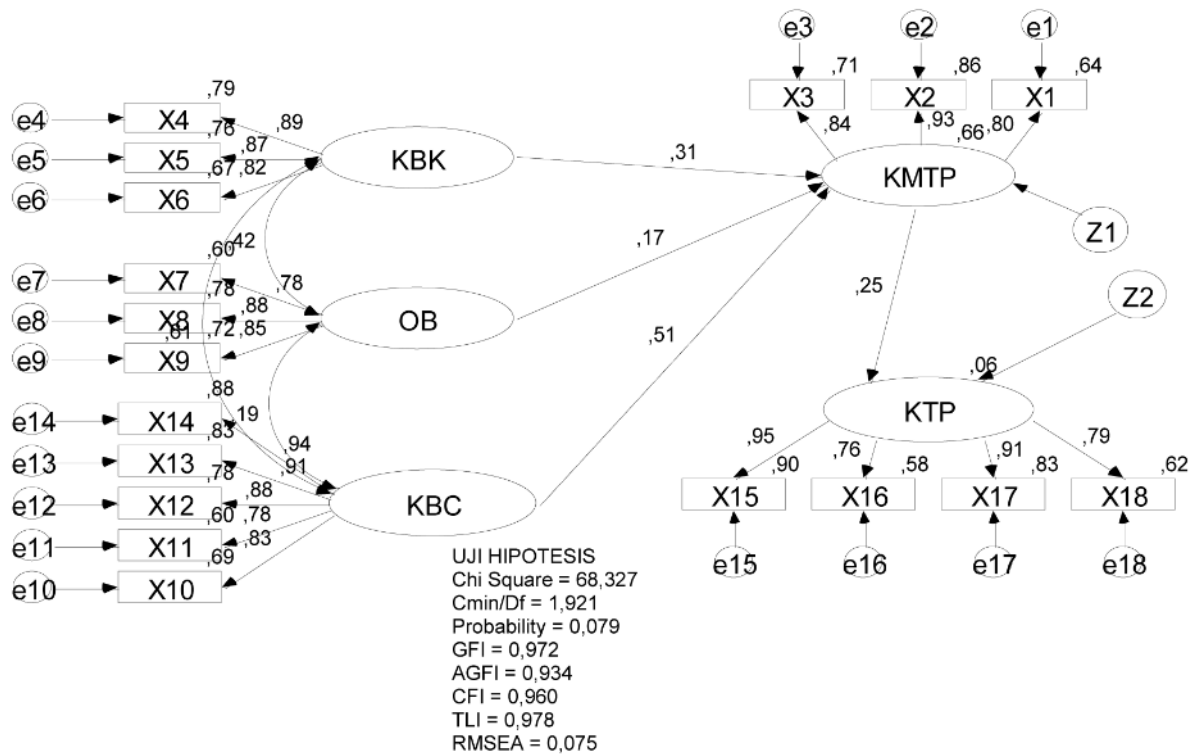
Setelah dilakukan analisis dengan program AMOS versi 6.0, maka hasil path diagram dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 dan Tabel 2.

Pengujian Hipotesis

1) Pengaruh Kemauan bekerja keras terhadap Kemampuan Tenaga Penjual

Hipotesis 1 menyatakan bahwa Kemauan bekerja keras berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual. Jika dilihat pada tabel 4.10 maka nilai C.R. sebesar 3,704, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H1) yang menyatakan bahwa Kemauan bekerja keras berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh kemauan bekerja keras terhadap Kemampuan Tenaga Penjual pelanggan adalah positif artinya semakin tinggi kemauan bekerja keras pada diri karyawan maka semakin tinggi Kemampuan Tenaga Penjual tersebut.

Gambar 1
Structural Equation Model



Sumber : Data primer yang diolah (2010)

Tabel 2
Regression Weights Standardized Structural Equation Model

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KMTP <--- KBK	,364	,098	3,704	***	par_14
KMTP <--- OB	,393	,109	3,594	***	par_15
KMTP <--- KBC	,337	,107	3,148	,002	par_16
KTP <--- KMTP	,347	,120	2,883	,004	par_17

Sumber : Data primer yang diolah (2010)

2) Pengaruh Orientasi belajar terhadap Kemampuan Tenaga Penjual

Hipotesis 2 menyatakan bahwa Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual. Jika dilihat pada tabel 4.10 maka nilai C.R. sebesar 3,594, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H2) yang menyatakan bahwa Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh Orientasi belajar terhadap Kemampuan Tenaga Penjual adalah positif artinya semakin tinggi Orientasi belajar yang dimiliki pegawai mengakibatkan semakin tinggi Kemampuan Tenaga Penjual tersebut.

3) Pengaruh Kualitas Bekerja Cerdas terhadap Kemampuan Tenaga Penjual

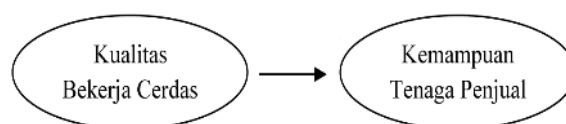
Hipotesis 3 menyatakan bahwa Kualitas bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual. Jika dilihat pada tabel 4.10 maka nilai C.R. sebesar 3,148, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H3) yang menyatakan bahwa Kualitas bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh Kualitas Bekerja Cerdas terhadap Kemampuan Tenaga Penjual adalah positif artinya semakin tinggi Kualitas Bekerja Cerdas yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi Kemampuan Tenaga Penjual tersebut.

4) Pengaruh Kemampuan Tenaga Penjual terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Hipotesis 4 menyatakan bahwa Kemampuan tenaga penjual berpengaruh positif pada kinerja tenaga penjual. Jika dilihat pada tabel 4.10 maka nilai C.R. sebesar 2,883, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif (H4) yang menyatakan bahwa Kemampuan tenaga penjual berpengaruh positif pada kinerja tenaga penjual dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh Kemampuan Tenaga Penjual terhadap Kinerja Tenaga Penjualan pelanggan adalah positif artinya semakin tinggi Kemampuan Tenaga Penjual maka semakin tinggi Kinerja Tenaga Penjualan tersebut.

KESIMPULAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Hubungan Antara Kualitas Bekerja Cerdas dengan Kemampuan Tenaga Penjual

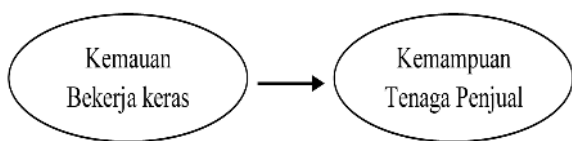


Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga berbunyi “Kualitas bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual” dapat diterima. Indikator-indikator dari kualitas bekerja cerdas terdiri dari pandai menyusun jadwal kunjungan, mampu membuat rencana penjualan, menyusun strategi berdasarkan pengalaman,

memperbanyak kunjungan, evaluasi terhadap pendekatan penjualan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan PT. Nasmoco. Dalam penelitian ini diketahui bahwa kualitas bekerja cerdas dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjual.

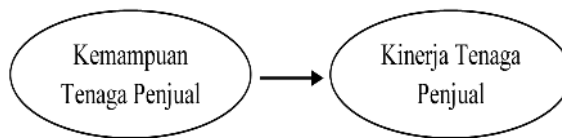
Hubungan Antara Kemauan Bekerja Keras dengan Kemampuan Tenaga Penjual



Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang pertama berbunyi “Kemauan bekerja keras berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual” dapat diterima. Indikator-indikator dari kemauan bekerja keras terdiri dari bekerja lebih lama dari waktu yang telah ditentukan, tidak mudah menyerah, dan tidak kenal lelah. Sedangkan factor kemampuan tenaga penjual dibentuk oleh indikator kemampuan interpersonal, kemampuan melakukan strategi penjualan, dan pengetahuan terhadap produk.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. Nasmoco. Dalam penelitian ini diketahui bahwa kemauan bekerja keras dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjual.

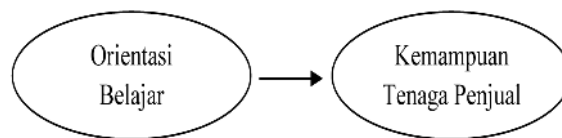
Hubungan Antara Kemampuan Tenaga Penjual dengan Kinerja Tenaga Penjual



Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang keempat berbunyi “Kemampuan tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual” dapat diterima. Indikator-indikator dari kinerja tenaga penjual terdiri dari mengidentifikasi pelanggan potensial, menghasilkan penjualan dengan profit tinggi, melampaui target penjualan, menjual produk lebih banyak dari yang lain.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan PT. Nasmoco. Dalam penelitian ini diketahui bahwa kemampuan tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Hubungan Antara Orientasi Belajar dengan Kemampuan Tenaga Penjual



Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang kedua berbunyi “Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual” dapat diterima. Indikator-indikator dari orientasi belajar terdiri dari berbagi ilmu antar personal, belajar dari pengalaman, belajar mengembangkan keterampilan.

Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan keadaan pada PT. Nasmoco. Dalam penelitian ini diketahui bahwa orientasi belajar dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjual.

IMPLIKASI TEORITIS

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian. Dimana implikasi teoritis memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan

agenda penelitian terdahulu.

Implikasi teoritis yang dikembangkan atas variabel kemampuan tenaga penjual yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Vanilla Rosa Fibriani dan Astuty Wulandari, SE, MM. Sedangkan implikasi teoritis yang dikembangkan atas variabel kemauan bekerja keras, orientasi belajar, kualitas bekerja cerdas, dan kinerja tenaga penjual yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Yosy Sunarso, SE, MM; Vanilla Rosa Fibriani; dan Astuty Wulandari, SE, MM.

Tabel 3
Tabel Implikasi Teoritis

No	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
1.	Kemauan bekerja keras berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual.	Studi ini memperkuat penelitian Vanilla Rosa dan Yosy Sunarso bahwa kerja keras berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.
2.	Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual.	Studi ini memperkuat penelitian Vanilla Rosa dan Astuty Wulandari bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual.
3.	Kualitas bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual.	Studi ini memperkuat penelitian Vanilla Rosa dan Astuty Wulandari bahwa kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.
4.	Kemampuan tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.	Studi ini memperkuat penelitian Vanilla Rosa dan Astuty Wulandari bahwa kemampuan tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Penelitian ini memperoleh beberapa bukti empiris sebagai berikut :

Tabel 5.4.2
Implikasi Manajerial

No.	Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
1	Kualitas bekerja cerdas berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual	<p>Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kemampuan tenaga penjual melalui kualitas bekerja cerdas adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Untuk mengetahui rencana jual masing- masing tenaga penjual setiap tanggal 1 diadakan meeting membahas rencana jual masing-masing tenaga penjual dengan targetnya yang harus dicapai. - Diharapkan kepada para supervisor / kepala cabang untuk selalu mengevaluasi dan memberikan saran pada buku laporan harian yang sudah ditulis oleh tenaga penjual yang isinya mengenai kunjungan/<i>call</i> hari ini, rencana kunjungan/ <i>call</i> untuk besok, dan rencana jual per minggu. - Seluruh kegiatan tenaga penjual sebaiknya dievaluasi oleh supervisor/kepala cabang setiap minggu pada hari Jumat agar tenaga penjual dapat segera menyusun strategi berdasarkan pengalaman di lapangan dan saran dari supervisor/kepala cabang. - Dengan kerja cerdas diharapkan tenaga penjual dapat meningkatkan kemampuannya melalui bagaimana cara menyusun jadwal kunjungan, dan menyusun strategi berdasarkan pengalaman yang ada.
2	Kemauan bekerja keras berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual.	<p>Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kemampuan tenaga penjual melalui kemauan bekerja keras adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Untuk jangka pendek, perusahaan selalu memfasilitasi tenaga penjual untuk meningkatkan kemampuannya dengan mengadakan pameran di

No.	Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
3	Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kemampuan tenaga penjual.	<p>tempat-tempat strategis minimal dua kali dalam sebulan. Selain itu perusahaan juga memfasilitasi acara-acara <i>Movex (Moving Exhibition)</i> yang diadakan di perumahan-perumahan atau sekolah-sekolah. Sehingga dengan adanya rutinitas tersebut diharapkan para tenaga penjual dapat lebih menguasai produk dan lebih menggali lagi kemampuannya dalam menjual.</p> <p>Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kemampuan tenaga penjual melalui orientasi belajar adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengamati persaingan bisnis di bidang penjualan otomotif sekiranya perusahaan perlu mengadakan training mengenai <i>product knowledge</i> baik produk Toyota maupun produk komparasinya minimal seminggu sekali. - Untuk mengetahui perkembangan pasar otomotif diharapkan perusahaan dapat memberikan informasi yang sejelas- jelasnya berdasarkan data yang kongkrit dan juga memberikan saran-saran yang tepat untuk menghadapi perkembangan pasar pada saat itu. <p>Dari situ diharapkan kemampuan tenaga penjual akan semakin meningkat disamping mengikuti training-training yang diadakan oleh Toyota Astra Motor.</p>
4	Kemampuan tenaga penjual berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual	<p>Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui kemampuan tenaga penjual adalah sebagai berikut :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Untuk meningkatkan kemampuan tenaga penjual menghadapi persaingan pasar baik dalam pengetahuan produk maupun kemampuan interpersonal, setiap cabang perlu mengagendakan presentasi <i>product knowledge</i> setiap minggunya secara bergilir berserta produk komparasinya.

No.	Hasil Penelitian	Implikasi Manajerial
		<ul style="list-style-type: none"> - Supervisor atau kepala cabang hendaknya memantau dan mengevaluasi setiap strategi tenaga penjual dalam menjual produk yang dijelaskan dalam buku laporan harian. Jika diperlukan memberikan saran untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya yang harus dilakukan tenaga penjual terutama dalam menghadapi suatu permasalahan dalam menjual. Sehingga kemampuan tenaga penjual dapat terus terasah dan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan memiliki keterbatasan sebagai berikut :

1. Hanya sebagian yang mengisi pertanyaan terbuka dalam kuesioner karena keterbatasan waktu tenaga penjual.
2. Peneliti tidak dapat mengambil langsung kuesioner yang sudah dikirim sehingga ada dealer yang tidak mengembalikan sesuai dengan jumlahnya.

AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Untuk penelitian mendatang beberapa yang harus dilakukan adalah :

1. Follow up tenaga penjual untuk melengkapi pertanyaan-pertanyaan terbuka dalam kuesioner
2. Akan lebih baik jika peneliti langsung mendatangi satu persatu dealer sehingga kuesioner yang kembali sesuai dengan jumlah yang diedarkan.

3. Perlu ditambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual, seperti kepuasan tenaga penjual, kinerja perilaku tenaga penjual, dan lainnya.

DAFTAR REFERENSI

- Baldauf, Arthur, Cravens, David W and Nigel F Piercy, 2001, Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedens of Sales Organization Effectiveness, "Journal of Personal Selling and Sales Management", Vol. 21, No. 2, p. 109-122
- 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

- Ellis, Brien, dan Mary Anne Raymond, 1993, *Salesforce Quality A Framework For Improvement*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 8, No. 3, p. 17-27
- Ferdinand, A.T, 2000, *Manajemen Pemasaran: Suatu Pendekatan Strategik*, Program MM Undip, Semarang
- Ferdinand, Augusty, 2002, "Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajerial", BP Undip, Semarang
- Ghozali, Imam, 2001, "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & w.c. Black, 1995, "Multivariate Data Analysis With Readings, Enflewood Cliffs", NJ: Prentice Hall
- Kohli, Ajay K, and Bernard J. Jaworski, 1994, *The Influence of Coworkwer Feedback on Salespeople*, "Journal of Marketing"
- Wulandari, Astuti, 2007, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kerja Cerdas Dan Kemampuan Menjual Tenaga Penjual Sebagai Intervening Variabel", Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Narver, John C. & Stanley F. Slater, 1994, *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?*, "Journal of Marketing", p. 46-55
- Rentz, Joseph. O, David Shepherd, Armen Tashcian. Dabholkar, dan Robert T.Ladd, 2002, *A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation*, "Journal of Personal Selling & Sales Management", Vol XXII
- Sinkula, James M., William E Barker & Thomas Noordewier, 1997, *A Frame Work for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior*, "Journal of The Academy of Marketing Science", 25, 305-318
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz and Mita Sujan, 1998, *Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople To Work Smarter*, "Journal of Marketing Research"
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, dan Nirmalya Kumar, 1994, *Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling*, "Journal of Marketing", Vol. 58,p. 39-52