

ABSTRAK

Persaingan pada industri minuman yang semakin ketat, berakibat penjualan minuman berkarbonasi di wilayah Jawa Tengah menunjukkan pertumbuhan yang semakin menurun. Perusahaan perlu merumuskan strategi yang tepat dalam upaya meningkatkan penjualan melalui peningkatan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh orientasi pembelajaran, kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan yang masih kontradiktif. Demikian pula hasil penelitian tentang pengaruh orientasi pasar terhadap kerja cerdas dan konsekuensinya pada kinerja pemasaran juga masih belum ada kesepakatan.

Penelitian dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran dan orientasi pasar terhadap kerja cerdas dan dampaknya terhadap kinerja tenaga penjualan. Pengujian model penelitian dilakukan pada 100 tenaga penjualan yang tersebar di 8 wilayah *Sales Center* PT. Coca Cola Distribusi Jawa Tengah. Pengujian kesesuaian model, signifikansi hubungan antar variabel, serta reliabilitas model menggunakan analisis SEM. Hasil uji kesesuaian model diperoleh nilai-nilai indeks *goodness of fit*: *Chi-Square*; *Cmin*; *AGFI* ; *GFI*; *TLI* *CFI*; dan *RMSEA* telah memenuhi nilai indeks *goodness of fit* yang disyaratkan. Hasil uji hubungan kausalitas antar empat variabel model penelitian ini: antara orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas; orientasi pasar terhadap kerja cerdas; dan kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan diperoleh nilai regresi yang positif dan signifikan. Pengujian reliabilitas model dengan *Construct – Reliability* maupun *Variance – Extracted* diperoleh nilai-nilai koefisien telah memenuhi uji reliabilitas model.

Mendasarkan nilai-nilai hasil pengujian model yang telah dilakukan, maka model penelitian ini dapat dikatakan *fit*, terdapat hubungan kausalitas antar variabel yang signifikan dan model reliabel. Temuan penelitian ini: 1) orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja keras; 2) orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kerja cerdas; 3) kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Kata kunci: Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar, Kerja Cerdas, Kinerja Penjualan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, hanya karena limpahan rahmat dan barokah-Nya penulisan Tesis ini akhirnya dapat diselesaikan. Pada kesempatan ini saya sampaikan pula terima kasih tak tertingga kepada :

1. Rektor Universitas Diponegoro beserta jajarannya yang telah memberi kesempatan untuk penyelesaian studi ini,
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro beserta jajarannya yang telah memberi segala fasilitas dalam penyelesaian studi,
3. Bapak Prof. Dr. Augusty Ferdinand T, MBA yang telah memberikan bimbingan, arahan, ilmu yang bermanfaat dan motivasi dalam penyelesaian penyusunan tesis khususnya dan penyelesaian studi,
4. Bapak Dr. Ibnu Widiyanto MA sebagai pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan, arahan, ilmu yang bermanfaat dan motivasi dalam penyelesaian penyusunan tesis khususnya dan penyelesaian studi,
5. Ibu Dra. Utami Tri Sulistyorini MBA sebagai pembimbing Kedua yang telah memberikan bimbingan, arahan, ilmu yang bermanfaat dan motivasi dalam penyelesaian penyusunan tesis khususnya dan penyelesaian studi,

6. Bapak Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah berbagai ilmu dan kebijakan,
7. Pimpinan Politeknik Negeri Semarang dan seluruh rekan dosen Jurusan Administrasi Niaga yang telah memberikan ijin dan motivasi dalam penyelesaian studi ini,
8. Pimpinan PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java beserta jajarannya, yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di perusahaan ini,
9. Responden, tenaga penjualan PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java khususnya *Sales Centre* Bawen, Semarang Barat, Semarang Timur, Kudus, Pekalongan, Solo, Madiun dan Yogyakarta yang telah bersedia mengisi kuisisioner dan berdiskusi sebagai bahan berharga dalam penelitian ini,
10. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, terima kasih atas doa, bantuan dan motivasi yang diberikan.

Semoga Allah SWT senantiasa menjadikan kebaikan Bapak Ibu semua menjadi amal dan dibalas dengan limpahan barokah.

Semarang, 31 Maret 2012

Hormat saya,

Winarto

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i.
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SERTIFIKASI	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR RUMUS	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB. I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	9

BAB.II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1	Telaah Pustaka	11
2.1.1	Strategi <i>Selling In</i>	11
2.1.2	Orientasi Pembelajaran.....	13
2.1.3	Orientasi Pasar.....	15
2.1.4	Perilaku Kerja Cerdas	17
2.1.5	Kinerja Tenaga Penjualan.....	18
2.1.6	Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Kerja Cerdas	18
2.1.7	Hubungan Orientasi Pasar dengan Perilaku Kerja Cerdas	19
2.1.8	Hubungan Kerja Cerdas dengan Kinerja Tenaga Penjualan	20
2.2	Pengembangan Model Penelitian dan Hipotesis	21
2.3	Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel	23
2.3.1	Variabel Orientasi Pembelajaran	25
2.3.2	Variabel Orientasi Pasar	25
2.3.3	Variabel Kerja Cerdas	27
2.3.4	Variabel Kinerja Penjualan	28

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis dan Sumber Data	30
-----	-----------------------------	----

3.2	Populasi dan Sampel	30
3.3	Teknik Pengambilan Sampel	31
3.4	Metode Pengumpulan Data	32
3.5	Teknik Analisis dan Interpretasi	33
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		
4.1	Pendahuluan	39
4.2	Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Analisis Deskriptif ...	40
4.2.1	Analisis Karakteristik Responden	41
4.2.2	Angka Indeks Tanggapan Tenaga Penjualan	45
4.2.2.1	Pengujian Reliabilitas dan Validitas	45
4.2.2.2	Perhitungan Angka Indeks Tenaga Penjualan...	47
4.3	Proses dan Hasil Analisis SEM	61
4.3.1	Pengembangan Model Berdasarkan Teori	61
4.3.2	Pengembangan Diagram Alur	62
4.3.3	Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan Struktural	62
4.3.4	Memilih Matrik Input dan Estimasi Model	63
4.3.4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen	64
4.3.4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Endogen	68
4.3.4.3	Analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	73
4.3.5	Menilai Problem Identifikasi	81
4.3.6	Evaluasi Model	82

4.3.6.1	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	82
4.3.6.2	Uji Reliabilitas	83
4.3.7	Intepretasi dan Modifikasi Model	85
4.4	Pengujian Hipotesis Penelitian	87

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1	Ringkasan Penelitian	93
5.2	Kesimpulan	95
5.2.1	Kesimpulan Hipotesis	95
5.2.2	Kesimpulan Masalah Penelitian	97
5.3	Implikasi Penelitian	99
5.3.1	Implikasi Pada Teori Manajemen	99
5.3.2	Implikasi Pada Kebijakan Manajemen	101
5.4	Keterbatasan Penelitian	104
5.5	Agenda Penelitian Mendatang	105

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Pertumbuhan Penjualan dan <i>Market Share</i> Kelompok Industri Minuman Berkarbonasi di Jawa Tengah Tahun 2000 – 2006	2
Tabel 2.1 Hipotesis Penelitian	23
Tabel 2.2 Variabel dan Indikator Variabel	24
Tabel 3.1 Indeks-Indeks Goodness-of Fit	37
Tabel 4.1 Karakteristik Tenaga Penjualan Berdasarkan Jenis Kelamin	41
Tabel 4.2 Karakteristik Tenaga Penjualan Berdasarkan Umur.....	42
Tabel 4.3 Karakteristik Tenaga Penjualan Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
Tabel 4.4 Karakteristik Tenaga Penjualan Berdasarkan Pengalaman Kerja sebagai Tenaga Penjualan Minuman Berkarbonasi	44
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Data	45
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Data	46
Tabel 4.7 Indeks Orientasi Pembelajaran	49
Tabel 4.8 Diskripsi Indeks Variabel Orientasi Pembelajaran	50
Tabel 4.9 Indeks Orientasi Pasar	52
Tabel 4.10 Diskripsi Indeks Variabel Orientasi Pasar	53
Tabel 4.11 Indeks Kerja Cerdas	56
Tabel 4.12 Diskripsi Indeks Variabel Kerja Cerdas	57
Tabel 4.13 Indeks Kinerja Tenaga Penjualan	59
Tabel 4.14 Diskripsi Indeks Variabel Kinerja Tenaga Penjualan	60
Tabel 4.15 Hasil Uji Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen Revisi	67
Tabel 4.16 Hasil Uji Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Revisi	72

Tabel 4.17	Hasil Pengujian Normalitas Data	74
Tabel 4.18	Hasil Pengujian <i>Multivariate Outliers</i> Data	75
Tabel 4.19	Indeks-Indeks Uji Kesesuaian Model	78
Tabel 4.20	Hasil Uji <i>Regression Weights</i>	80
Tabel 4.21	Nilai Koefisien Regresi Antar Hubungan Model	81
Tabel 4.22	Perhitungan Nilai <i>Construct – Reliability</i> dan <i>Variance – Extracted</i> Model	85
Tabel 4.23	<i>Standardized Residual Covariances</i>	86
Tabel 4.24	Hasil Uji <i>Regression Weights</i>	87
Tabel 4.25	Nilai Koefisien Regresi Hubungan Antar Variabel	88
Tabel 4.26	Hasil Uji <i>Regression Weights</i>	89
Tabel 4.27	Hipotesis Penelitian	91
Tabel 5.1	Implikasi pada Teori Manajemen	99
Tabel 5.2	Rumusan Kebijakan Strategis bagi Manajemen	101



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian.....	22
Gambar 2.2 Indikator Variabel Orientasi Pembelajaran.....	25
Gambar 2.3 Indikator Variabel Orientasi Pasar.....	27
Gambar 2.4 Indikator Variabel Kerja Cerdas.....	28
Gambar 2.5 Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjualan	29
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian.....	34
Gambar 4.1 Skema Bab IV	40
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	64
Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen (Revisi)	66
Gambar 4.4 Analisis Faktor Konfirmatori Endogen	69
Gambar 4.5 Analisis Faktor Konfirmatori Endogen (Revisi)	71
Gambar 4.6 Hasil Uji <i>Full Structural Equation Modelling</i>	77
Gambar 5.1 Proses Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan Jalur I.....	96
Gambar 5.2 Proses Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan Jalur II.....	98

DAFTAR RUMUS

	Halaman
Rumus 3.1 Persamaan Struktural 1	34
Rumus 3.2 Persamaan Struktural 2	34
Rumus 4.1 Angka Indeks	45
Rumus 4.2 <i>Composite Reliability</i>	83
Rumus 4.3 <i>Variance Extracted</i>	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Ijin Penelitian
Lampiran 2	Kuesioner
Lampiran 3	Data Kuisisioner
Lampiran 4	Tabel <i>Chi Square</i>
Lampiran 5	<i>Output</i> Pengolahan Data
	5.1 Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden
	5.2 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian
	5.3 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas
	5.4 <i>Output Structural Equation Modelling</i>



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ekonomi global telah menggeser keseimbangan ekonomi dari posisi kelebihan permintaan (*excess demand*) ke posisi kelebihan penawaran produk (*excess supply*). Kondisi ekonomi yang kelebihan penawaran akan mendorong persaingan semakin tajam ke arah *hypercompetitive*. Lingkungan bisnis yang persaingannya semakin keras, ditambah konsumen semakin “cerdas” akibat pengetahuan modern, sosial budaya modern, maka posisi keseimbangan pasar semakin bergerak dari *seller's market* ke arah *buyer's market* (Manning dan Bary, 2004).

Persaingan antar perusahaan yang semakin ketat di era globalisasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari, juga merambah pada industri produk makanan dan minuman di Indonesia pada dekade ini. Walaupun perekonomian Indonesia dalam proses *recovery* dari jeratan krisis ekonomi dan keputusan pemerintah menaikkan harga BBM, yang mengejutkan pertumbuhan industri makanan dan minuman di Indonesia masih cukup tinggi. Pertumbuhan penjualan industri makanan dan minuman periode tahun 2003 sampai dengan 2008 rata-rata sebesar 18,1 %, bahkan pada tahun 2006 mengalami pertumbuhan tertinggi sebesar 31,0 % per tahun Poeradisatra T. (2009. p. 30). Namun pertumbuhan penjualan kelompok industri minuman berkarbonasi khususnya di Jawa Tengah tidak sebaik

pertumbuhan industri makanan dan minuman skala nasional. Pertumbuhan penjualan kelompok industri minuman berkarbonasi di Jawa Tengah periode tahun 2001 sampai dengan 2006 rata-rata tumbuh hanya sebesar 3,31 % per tahun, bahkan pada tahun 2005 dan 2006 mengalami penurunan berturut turut sebesar (4,47%) dan (1,44 %), demikian pula *market share*-nya mengalami penurunan rata- rata sebesar 13,09% per tahun, (Statistik Industri Besar dan Sedang Jawa Tengah, 2002 – 2008). Pertumbuhan penjualan dan *market share* kelompok industri minuman berkarbonasi di Jawa Tengah tahun 2001 – 2006 disajikan pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1

Pertumbuhan Penjualan dan *Market Share* Kelompok Industri Minuman Berkarbonasi di Jawa Tengah Tahun 2000 – 2006

Tahun	Penjualan Minuman Berkarbonasi		Total penjualan Industri Minuman (Rp.000)	Market Share Minuman Berkarbonasi	
	Penjualan (Rp.000)	Pertumbuhan (%)		(%)	Pertumbuhan (%)
2001	154,245,030	-	3 73,202,915	41,3	-
2002	154,711,900	0.30	386,799,155	40,0	(3,22)
2003	186,369,633	16.99	544,898,255	34,2	(14,49)
2004	187,155,843	0.42	635,345,176	29,5	(13,87)
2005	179,142,731	(4.47)	636,391,244	28,1	(4,44)
2006	176,592,046	(1.44)	888,808,650	19,9	(29,42)
Rata-Rata		3.31	Rata-Rata		(13,09)

Sumber: Statistik Industri Besar dan Sedang Jawa Tengah (tahun 2002 – 2008),
Diolah

Dalam Kondisi persaingan bisnis yang ketat, perusahaan harus selalu dapat mempertahankan perekonomian serta mengembangkan kesempatan pasar yang lebih baik. Perusahaan memerlukan suatu strategi agar tetap eksis dalam pengembangan porsi pasar (*market share*), peningkatan volume penjualan dan meraih laba yang optimal. Kinerja pemasaran adalah suatu prestasi yang dihasilkan oleh dampak dari berbagai peran yang berfungsi dalam sebuah perusahaan termasuk di dalamnya organisasi pemasaran dan penjualan. Manajemen penjualan adalah sebuah bidang strategik dalam perusahaan yang memegang peranan penting untuk menghasilkan kinerja pemasaran melalui kinerja penjualan yang baik (Ferdinand, 2004. p.1). Ketidakmampuan perusahaan mengembangkan strategi penjualan yang tepat, sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis berakibat kinerja penjualan mengalami penurunan

Kinerja tenaga penjualan dimaksudkan sebagai produktivitas penjualan, dan hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang dikendalikan langsung oleh tenaga penjualan (Churchill.dkk, 1985 dalam Barker 1999. p.96). Kinerja tenaga penjualan diukur dengan cara seberapa besar *output* penjualan dihasilkan (*outcome performance*). Lebih lanjut Barker (1999, p. 96), Ryan dan Weinberg dalam Sitompul (2004, p.41) menyatakan bahwa masih sedikit penelitian tentang bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan, walaupun diyakini kinerja tenaga penjualan memberi sumbangan besar bagi suatu perusahaan

Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi berbagai faktor meliputi : kapabilitas, motivasi, kejelasan peran, pengaturan wilayah penjualan, dukungan manajemen dan

beberapa variabel lain (Shepherd dan Rentz, 1990 dalam Rentz 2002, p.15). Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robbins, 2006, 213). Kecenderungan tenaga penjualan dalam pencapaian sasarannya secara psikologis dapat dikelompokkan menjadi dua yakni: orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja. Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran cenderung memiliki motivasi kerja individu yang didorong oleh motivasi intrinsik seperti prestasi kerja, tanggung jawab, pencapaian kompetensi. Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran mempunyai keinginan kuat meningkatkan dan upaya pencapaian keahlian penjualan secara berkelanjutan dan memandang pencapaian prestasi sebagai kesempatan untuk mengembangkan kompetensi (Dweck dan Legget 1980 dalam Kohli dkk 1998. p.267). Tenaga penjualan menikmati proses penjelajahan bagaimana penjualan yang efektif, tertarik pada situasi-situasi penjualan yang menantang dan tidak takut melakukan kesalahan. Sedangkan tenaga penjualan yang berorientasi kinerja berupaya berhasil atas evaluasi yang dilakukan manajer dan rekan sekerja. Mereka enggan untuk bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan penjualan baru, ketakutan bila eksperimen itu gagal dan berkinerja buruk, sebagai konsekuensinya kemampuan dan kinerjanya dinilai negatif oleh manajer.

Model Teori Kontrol Terintegrasi untuk Motivasi Kerja yang digagas (Klein 1989, p.151-153) dapat digunakan sebagai acuan menjelaskan suatu jalur bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui motivasi kerja. Pada praktik manajemen penjualan, target penjualan merupakan tujuan yang akan dicapai tenaga

penjualan. Bila tenaga penjualan ternyata gagal mencapai target penjualan yang telah ditetapkan maka muncul motivasi merubah perilaku (*behavior change*). Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran melakukan perubahan perilaku dengan memperbaiki atau mengubah strategi (bekerja lebih cerdas) dalam upaya meningkatkan kinerja penjualan. Sujan, dkk (1994, p.40) mendefinisikan kerja cerdas adalah perilaku yang diarahkan pada pengembangan pengetahuan tentang situasi-situasi penjualan dan pemanfaatan secara tepat pengetahuan tersebut pada suatu situasi penjualan.

Beberapa penelitian yang dilakukan oleh : Sujan, dkk. (1994); Wang dan Netemeyer (2002); Ferdinand (2004); Sitompul (2004); dan Kohli, dkk. (1998), menyampaikan temuan tentang bagaimana pengaruh orientasi pembelajaran, kerja keras dan kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian Sujan, dkk (1994, p.42) dilaporkan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan melalui variabel *intervening* kerja cerdas. Ferdinand (2004, p.49-50) menyampaikan hasil penelitian kecil yang dilakukan bahwa kerja cerdas memberi pengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Demikian halnya hasil penelitian Sitompul (2004, p.50), mendukung temuan Sujan, dkk (1994, p.42) bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas dan akhirnya berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Kohli, dkk (1998, p.270) melakukan penelitian tentang hubungan orientasi pembelajaran dan orientasi kinerja terhadap kinerja tenaga penjualan dengan variabel antesenden peran supervisor. Penelitiannya menemukan hasil yang kontradiksi bahwa orientasi kinerja

berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan, tetapi tidak ditemukan pengaruh yang signifikan orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjualan.

Konsep pemasaran dan orientasi pemasaran dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran. Narver dan Slater (1990, p.21) mengemukakan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan dalam menciptakan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan. Pelham (1997) dalam Putranto (2003, p.93) mengatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang mengembangkan pemahaman yang lebih baik pada kekuatan dan kelemahan pesaing, menggunakan pengetahuan itu untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi-strategi untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan dan kepuasan pelanggan.

Lebih lanjut Narver dan Slater (1990, p.21-22) menyimpulkan bahwa orientasi pasar terbentuk tiga komponen perilaku yaitu : 1) Orientasi terhadap konsumen; 2) Orientasi terhadap *competitor*; 3) dan koordinasi antar fungsi dalam perusahaan yang mengarah dua kriteria keputusan, yaitu fokus jangka panjang dan profitabilitas. Orientasi konsumen adalah pemahaman yang cukup terhadap pasar sasaran suatu perusahaan dalam rangka memberikan *superior value* yang berkesinambungan. Orientasi pesaing merupakan upaya perusahaan untuk memahami kekuatan, kelemahan, dan kapabilitas yang dimiliki oleh para pesaingnya. Perusahaan perlu mengembangkan intelegen pasar dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaingnya. Perusahaan memanfaatkan pengetahuan tentang strategi,

kekuatan dan kelemahan pesaing serta menyebarkan informasi mengenai perusahaan pesaing. Koordinasi antar fungsi merupakan dimensi ke tiga dari orientasi pasar yang menekankan bahwa perlu mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat untuk menciptakan *superior value* bagi konsumennya. Koordinasi antar fungsi yang efektif diharapkan mampu menggerakkan partisipasi aktif masing-masing departemen untuk mencapai tujuannya. Adanya keterbukaan dan komunikasi antar fungsi sangat diperlukan dalam memberikan respon terhadap perubahan.

Proposisi pengaruh orientasi pasar terhadap tingkat kinerja perusahaan yang dikemukakan Kohli dan Jaworski (1990, p.13); Narver dan Slater (1994, p.48-50) didukung hasil penelitian empiris Pulendran, Speed dan Widing (2000, p.131) kemudian Putranto (2003, p.106) meyakinkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Paradigma *marketing relationship* fokus pada kepuasan pelanggan jangka panjang dan penjualan *value added*, melalui implementasi strategi orientasi pelanggan William dan Attaway (1996, P. 34). Perilaku orientasi pelanggan didefinisikan oleh Saxe dan Weitz (1982) dalam Boles, dkk (2001, P.2), bahwa orientasi pelanggan merupakan tingkat praktik konsep pemasaran yang dilakukan oleh tenaga penjualan dengan usaha membantu pelanggan membuat keputusan-keputusan pembelian yang memuaskan kebutuhan pelanggan. Orientasi pelanggan sebagai filosofi dan perilaku diarahkan pada penentuan dan pemahaman kebutuhan-kebutuhan pelanggan sasaran dan respon organisasi penjualan yang adaptif ditujukan untuk lebih memberi kepuasan kepada kebutuhan pelanggan

dibandingkan pesaing sehingga dapat menjadi keunggulan bersaing perusahaan Saxe dan (Weitz 1982; Marquardt 1989 dalam William dan Attaway 1996, P. 39).

Penelitian tentang bagaimana pengaruh orientasi pelanggan dan kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan dilakukan oleh (Boles, dkk. 2001; Keillor, dkk. 2000; serta Howe, dkk. 1994). Boles, dkk. (2001, p.21) dan Keillor, dkk. (2000, 17) menemukan bukti bahwa perilaku orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Namun hasil penelitian Saxe (1979) dalam Howe, dkk. (1994, p.499) yang ditindaklanjuti oleh Howe, dkk. (1994, p.504) menemukan hasil yang kontradiksi bahwa orientasi pelanggan tidak berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Penelitian Wiralaksana (2006) memberi bukti bahwa orientasi pelanggan berdampak positif terhadap orientasi sikap kerja cerdas yang akhirnya berdampak positif terhadap kinerja tenaga penjualan

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di latar belakang, masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut : Penjualan minuman berkarbonasi di wilayah Jawa Tengah tahun 2002 – 2006 pertumbuhannya mengalami penurunan. Penurunan pertumbuhan penjualan minuman berkarbonasi akibat dari persaingan pada industri minuman yang semakin tajam. Strategi penjualan yang diimplementasikan perusahaan pada saat ini sudah tidak mampu lagi mewujudkan kinerja penjualan yang sukses. Manajemen penjualan perlu mengembangkan strategi penjualan baru yang difokuskan pada upaya peningkatan kinerja tenaga penjualan yang aktif bekerja di perusahaan.

Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi perilaku tenaga penjualan pada saat melaksanakan tugas penjualan yaitu perilaku kerja cerdas. Perilaku kerja cerdas tenaga penjualan dipengaruhi oleh derajat orientasi pembelajaran yang melandasi sikap tenaga penjualan dalam melaksanakan profesi penjualan. Perilaku kerja cerdas tenaga penjualan juga dipengaruhi oleh seberapa tinggi derajat orientasi pasar tenaga penjualan tersebut dalam menjalankan tugas profesinya.

Namun beberapa penelitian empiris terdahulu sebagai jalur untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan masih belum ada konsistensi hasil yaitu tentang : 1) pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan; 2) pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjualan; 3) pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan 4) masih sedikit penelitian yang menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja tenaga penjualan khususnya melalui variabel kerja cerdas.

Masalah penelitian yang diajukan adalah : Bagaimanakah proses orientasi pembelajaran dan orientasi pasar berpengaruh terhadap perilaku kerja cerdas untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan dan kegunaan sebagai berikut:

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran dan orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas serta dampaknya terhadap kinerja tenaga penjualan. Tujuan penelitian ini diperinci sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan.
2. Menganalisis pengaruh orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan.
3. Menganalisis pengaruh perilaku kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan berguna :

1. Mengembangkan ilmu manajemen penjualan, khususnya tentang mekanisme pengaruh orientasi pembelajaran, orientasi pasar, terhadap perilaku kerja cerdas serta dampaknya terhadap kinerja tenaga penjualan.
2. Memberi kontribusi bahan pertimbangan kepada Manajer Pemasaran dalam mengambil keputusan-keputusan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang menekankan pada peningkatan orientasi pembelajaran.dan orientasi pasar.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Telaah pustaka dan hasil penelitian empiris terdahulu tentang strategi *selling in*, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, perilaku kerja cerdas, kinerja penjualan beserta korelasi kompleks antar variabel- variabel tersebut digunakan sebagai acuan untuk menyusun model penelitian, merumuskan hipotesis yang diajukan dan analisis penelitian ini.

2.1 Telaah Pustaka

Konsep *strategi selling in*, orientasi pembelajaran, orientasi pelanggan, kerja keras, kerja cerdas, kinerja penjualan beserta korelasi kompleks antar variabel- variabel tersebut ditelaah secara sistematis berikut ini.

2.1.1 Strategi Selling In

Manajemen penjualan adalah sebuah bidang strategik dalam perusahaan yang memegang peranan penting untuk menghasilkan kinerja pemasaran melalui kinerja penjualan yang baik. Pada dasarnya ada dua tingkatan manajemen penjualan yang memiliki sifat dan peran yang spesifik yaitu: proses manajemen *selling-in* yang bermuara pada pemajangan produk pada *outlet-outlet retailer*; dan manajemen *selling-out* yang berupaya menarik keluar produk dari *outlet retailer* untuk dikonsumsi oleh konsumen akhir. Manajemen *selling-in* berperan dalam menentukan

kesuksesan pemasaran, khususnya dalam menjangkau berbagai jenjang konsumen (Ferdinand, 2004. p.2).

Dalam mengelola aktivitas manajemen penjualan, perusahaan harus memutuskan bentuk-bentuk hubungan organisasional untuk mengelola penjualannya. Berbagai pilihan bentuk hubungan organisasional distribusi adalah : saluran distribusi independen baik yang terbuka maupun eksklusif; dan saluran distribusi dependen. Pertimbangan dasar yang digunakan untuk menentukan keputusan bentuk-bentuk hubungan organisasional untuk mengelola penjualan tergantung pada tingkat orientasi kekuasaan yang ingin dikembangkan dan dikendalikan perusahaan.

Proses pengembangan strategi khususnya distribusi ditentukan oleh kesadaran untuk mengkaji faktor-faktor dukungan dan ancaman lingkungan yang ada di sekitar perusahaan. Faktor-faktor dukungan dan ancaman lingkungan dipahami melalui penelaahan kritis atas tingkat dinamika lingkungan. Dinamika lingkungan, khususnya lingkungan persaingan dalam pasar mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan berbagai faktor pengelolaan agar kinerja *selling-in* dapat dicapai secara optimal. Proses pengelolaan dinamika lingkungan yang diintegrasikan pada proses *selling-in*. di arahkan pada tiga pilar utama yaitu : pengelolaan wilayah pemasaran; pengelolaan proses rantai nilai kegiatan *selling in*; serta pengembangan tenaga penjualan untuk mendukung atau bahkan yang melaksanakan kegiatan penjualan, yang dapat dipandang sebagai tugas-tugas terpokok dalam proses *selling in* seorang tenaga penjualan. Sasaran akhir manajemen *selling in* adalah membuka dan mengaktifkan peran intermediasi distribusi, yaitu kegiatan penjualan produk pada *outlet* pedagang

perantara atau ritel yang pada gilirannya menjadi dasar bagi suksesnya *selling out* (Ferdinand, 2004, p.39).

2.1.2 Orientasi Pembelajaran

Kinerja tenaga penjualan dipengaruhi berbagai faktor meliputi: kemampuan, motivasi, kejelasan peran, pengaturan wilayah penjualan, dukungan manajemen dan beberapa variabel lain (Shepherd dan Rentz 1990 dalam Rentz 2002, p.15). Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robbins, 2006, p.213). Kecenderungan motivasi tenaga penjualan dalam pencapaian sarannya secara psikologis dibedakan menjadi dua yakni orientasi kinerja dan orientasi pembelajaran. Tenaga penjualan yang berorientasi kinerja berupaya berhasil atas evaluasi yang dilakukan manajer dan rekan sekerja. Mereka enggan untuk bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan penjualan baru, ketakutan bila eksperimen itu gagal dan berkinerja buruk, sebagai konsekuensinya kemampuan dan kinerjanya dinilai negatif oleh manajer.

Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran memiliki kecenderungan motivasi kerja individu yang didorong oleh motivasi intrinsik seperti prestasi kerja, tanggung jawab dan pencapaian kompetensi. Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran mempunyai keinginan kuat meningkatkan dan upaya pencapaian keahlian penjualan secara berkelanjutan dan memandang pencapaian prestasi sebagai kesempatan untuk mengembangkan kompetensi (Dweck dan Legget 1980 dalam Kohli dkk 1998, p.267). Tenaga penjualan menikmati proses penjelajahan bagaimana

melaksanakan penjualan yang efektif, tertarik pada situasi-situasi penjualan yang menantang dan tidak takut melakukan kesalahan. Lebih jauh Wang dan Netemeyer (2002, p.219) menjelaskan bahwa tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran secara kontinyu berusaha : a) Belajar tentang pelanggan dan produk. b) Gagasan tentang bagaimana pemenuhan kebutuhan yang sesuai dengan harapan pelanggan. c) Belajar meningkatkan perilaku kognitif untuk bertindak efektif adaptif dengan lingkungan yang selalu berubah.

Model Teori Kontrol Terintegrasi untuk Motivasi Kerja yang digagas Klein (1989, p151-153) dapat digunakan sebagai acuan untuk menjelaskan suatu jalur cara meningkatkan kinerja tenaga penjualan melalui motivasi kerja. Pada praktik manajemen penjualan, target penjualan merupakan tujuan yang akan dicapai tenaga penjualan. Bila tenaga penjualan ternyata gagal mencapai target penjualan yang telah ditetapkan maka muncul motivasi merubah perilaku (*behavior change*). Tenaga penjualan berorientasi kinerja akan melakukan perubahan perilaku dengan meningkatkan *effort* (bekerja lebih keras) agar kinerja penjualan yang akan datang meningkat. Sedangkan tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran melakukan perubahan perilaku dengan memperbaiki atau mengubah strategi (bekerja lebih cerdas) dalam upaya meningkatkan kinerja penjualan. Tenaga penjualan yang berorientasi kinerja berupaya berhasil atas evaluasi yang dilakukan manajer dan rekan sekerja. Mereka enggan untuk bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan penjualan baru, ketakutan bila eksperimen itu gagal dan berkinerja buruk, sebagai konsekuensinya kemampuan dan kinerjanya dinilai negatif oleh manajer.

2.1.3 Orientasi Pasar

Konsep pemasaran dan orientasi pemasaran dipandang sebagai salah satu pusat perhatian manajemen pemasaran. Narver dan Slater (1990, p.21) mengemukakan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan dalam menciptakan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan. Pelham (1997) dalam Putranto (2003, p.93) mengatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang mengembangkan pemahaman yang lebih baik kekuatan dan kelemahan pesaing, menggunakan pengetahuan itu untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi-strategi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan kepuasan pelanggan.

Lebih lanjut Narver dan Slater (1990, p.21-22) menyimpulkan orientasi pasar terbentuk tiga komponen perilaku yaitu : 1) Orientasi terhadap konsumen; 2) Orientasi terhadap *competitor*; 3) dan koordinasi antar fungsi dalam perusahaan yang mengarah dua kriteria keputusan, yaitu fokus jangka panjang dan *profitabilitas*. Orientasi terhadap konsumen adalah pemahaman yang baik terhadap pasar sasaran suatu perusahaan dalam memberikan *superior value* yang berkesinambungan. Orientasi pesaing merupakan upaya perusahaan untuk memahami kekuatan, kelemahan, dan kapabilitas yang dimiliki oleh para pesaingnya. Perusahaan perlu mengembangkan intelegen pasar dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai pesaingnya. Perusahaan memanfaatkan pengetahuan tentang strategi, kekuatan dan kelemahan pesaing serta menyebarkan informasi mengenai perusahaan

pesaing. Koordinasi antar fungsi merupakan dimensi ke tiga dari orientasi pasar yang menekankan bahwa perlu mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat untuk menciptakan *superior value* bagi konsumennya. Koordinasi antar fungsi yang efektif diharapkan mampu menggerakkan partisipasi aktif masing-masing departemen untuk mencapai tujuannya. Adanya keterbukaan dan komunikasi antar fungsi sangat diperlukan dalam memberikan respon terhadap perubahan.

Sejak konsep pemasaran diperkenalkan, maka membangun dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan dipandang sebagai hal yang kritis untuk kesuksesan perusahaan jangka panjang (Bauer, dkk. 1998 dalam Harris, dkk 2005. p.19). Tenaga penjualan perlu menekankan pendekatan penjualan yang berorientasi pelanggan dalam mengembangkan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan penciptaan nilai bagi pelanggan. Saxe dan Weitz (1982) dalam Schwepker (2003, p.52) menjelaskan bahwa tenaga penjualan yang berorientasi pelanggan segala aktivitasnya ditujukan memuaskan pelanggan dicirikan :

- a) Keinginan membantu pelanggan membuat keputusan pembelian yang menyenangkan.
- b) Membantu pelanggan mengidentifikasi kebutuhannya.
- c) Menawarkan produk yang akan memuaskan pelanggan.
- d) Menjelaskan produk dengan akurat.
- e) Menghindari praktik penjualan dengan manipulasi.
- f) Menghindari penjualan dengan memaksa.

2.1.4 Kerja Cerdas

Teori Atribusi motivasi menyatakan bahwa motivasi orang bekerja tidak hanya ingin memaksimalkan penghargaan yang diterimanya, tetapi juga pencapaian keahlian kognitif di lingkungannya (Kelley 1967 dalam Weitz, dkk 1986, p.181). Aplikasi teori Atribusi motivasi adalah bahwa seseorang akan belajar mengapa mereka berhasil atau gagal (Wong dan Weiner, 1981 dalam Sujana 1986, p.41). Sejumlah atribut penyebab diidentifikasi seperti : keberuntungan, suasana hati, kemampuan, *effort*, strategi dan tingkat kesulitan pekerjaan. Atribut *effort* dan strategi yang bersifat internal, tidak stabil dan dapat dikendalikan diidentifikasi sebagai atribut perilaku (*behavioral attributions*). *Effort* pada awalnya sebagai penyebab penting untuk menjelaskan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan pekerjaan.

Selain *effort*, orang mulai percaya bahwa keberhasilan atau kegagalan ditentukan oleh metode yang digunakan yang diberi label strategi. Strategi mencerminkan ketepatan metode yang digunakan atau kerja cerdas yang dilakukan (*work smart*). Kerja cerdas merupakan perilaku yang diarahkan pada pembangunan pengetahuan tentang situasi penjualan dan penggunaan pengetahuan tersebut pada situasi penjualan yang tepat. Kerja cerdas digambarkan sebagai kecerdasan kontekstual (*Contextual Intelligence*), mempertimbangkan upaya dalam perencanaan untuk menentukan kecocokan perilaku dan aktivitas-aktivitas penjualan yang akan menjamin kemampuan pada berbagai perilaku dan aktivitas penjualan dan mengganti perilaku serta aktivitas penjualan untuk menjaga kesesuaian dengan pertimbangan situasional merupakan perwujudan kunci pengembangan dan pemanfaatan

pengetahuan penjualan (Sujan, dkk. 1994, p. 40). Ketika tenaga penjualan merasa mengalami kegagalan karena buruknya strategi, maka mereka berfikir mengganti strategi yang diyakini akan menjamin kesuksesan kerja waktu yang akan datang (Sujan, 1986, p. 42).

2.1.5 Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan dipisahkan dari kinerja organisasi penjualan (*sales organization effectiveness*), dievaluasi berdasarkan faktor-faktor yang dapat dikontrol oleh tenaga penjualan. Kinerja *outcome* tenaga penjualan merupakan refleksi hasil dari perilaku, sikap kerja, budaya kerja dan kompetensi profesi yang dimiliki dan diimplementasikan tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas-tugas penjualan (Rentz, 2002, p.15 ; dan Barker, 1999, p.96). Kinerja tenaga penjualan diukur dengan cara seberapa besar *output* penjualan dihasilkan yaitu seberapa besar volume penjualan baik dalam unit maupun dalam nilai rupiah yang dihasilkan dan melalui titik distribusi tertentu (Ferdinand, 2004, p.44). Challagalla dan Shervani (1996, p.93) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat di mana tenaga penjualan dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya.

2.1.6 Hubungan Orientasi Pembelajaran dengan Kerja Cerdas

Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran tertarik pada situasi-situasi penjualan yang menantang yang dipercaya mampu mengembangkan pemahaman terhadap lingkungan penjualan dan meningkatkan pengetahuan strategi yang tepat

(Sujan, dkk. 1994, p.40). Orientasi pembelajaran memotivasi tenaga penjualan meningkatkan perencanaan, mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kapabilitas dan pengalaman dengan pendekatan penjualan baru. Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran mempunyai keinginan kuat meningkatkan dan berupaya mencapai keahlian penjualan secara berkelanjutan, sehingga tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran berpotensi mempunyai ketrampilan penjualan yang tinggi.

Penelitian empiris yang dilakukan Sujan, dkk. (1994, p.42) didukung Sitompul (2004, p.50) menemukan bukti bahwa orientasi pembelajaran berdampak positif terhadap perilaku kerja cerdas. Berdasarkan pemikiran ini, hipotesis yang diajukan tentang hubungan antara orientasi pembelajaran dengan kerja cerdas adalah :

H 1 = Semakin tinggi orientasi pembelajaran akan semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas penjualan.

2.1.7 Hubungan Orientasi Pasar dengan Kerja Cerdas

Narver dan Slater (1990, p.21) mengemukakan bahwa orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang efektif dan efisien untuk menciptakan perilaku yang dibutuhkan dalam menciptakan *superior value* bagi pembeli dan *superior performance* bagi perusahaan. Orientasi pelanggan didefinisikan oleh (Saxe dan Weitz 1982 dalam Boles, dkk 2001, p.2), bahwa orientasi pelanggan merupakan tingkat praktik konsep pemasaran yang dilakukan oleh tenaga penjualan dengan

usaha membantu pelanggan membuat keputusan-keputusan pembelian yang memuaskan kebutuhan pelanggan.

Hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Pulendran, dkk. (2000, p.131) kemudian Putranto (2003, p.106) dan Ariningrum (2008) meyakinkan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Boles, dkk. (2001, p.21) dan Keillor, dkk. (2000, p.17) menemukan bukti bahwa perilaku orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Wiralaksana (2006) lebih lanjut memberi bukti bahwa orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan. Hasil penelitian Asatuan (2004, p.14-15) memberi dukungan empiris bahwa derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap motivasi kerja tenaga penjualan yaitu perilaku kerja keras dan kerja cerdas. Hipotesis yang diajukan tentang hubungan antara orientasi pelanggan dengan kerja cerdas adalah :

H 2 = Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi derajat perilaku kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan dalam pelaksanaan tugas penjualan.

2.1.8 Hubungan Kerja Cerdas dengan Kinerja Tenaga Penjualan

Shapiro dan Weitz (1990) dalam Asatuan (2004, p.3) menyatakan bahwa ketrampilan seorang tenaga penjualan merencanakan, memformulasikan, mengartikulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keberhasilan kegiatan

penjualannya, secara konseptual digambarkan dengan terminologi *hard working*, *smart working*, *agresiveness*. Sujan, dkk. (1994, p.40) mendefinisikan kerja cerdas adalah perilaku yang diarahkan pada pengembangan *knowledge*, tentang situasi penjualan dan pemanfaatan tersebut dalam situasi penjualan.

Hasil penelitian Sujan, dkk. (1994, p.49) menyatakan bahwa kerja cerdas akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Ferdinand (2004, p.49-50); Sitompul (2004, p.51); Asatuan (2004, p.14) dan Wiralaksana (2006) mendukung hasil penelitian Sujan, dkk. (1994) bahwa perilaku kerja cerdas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Hipotesis yang diajukan tentang hubungan antara kerja cerdas dengan kinerja tenaga penjualan adalah :

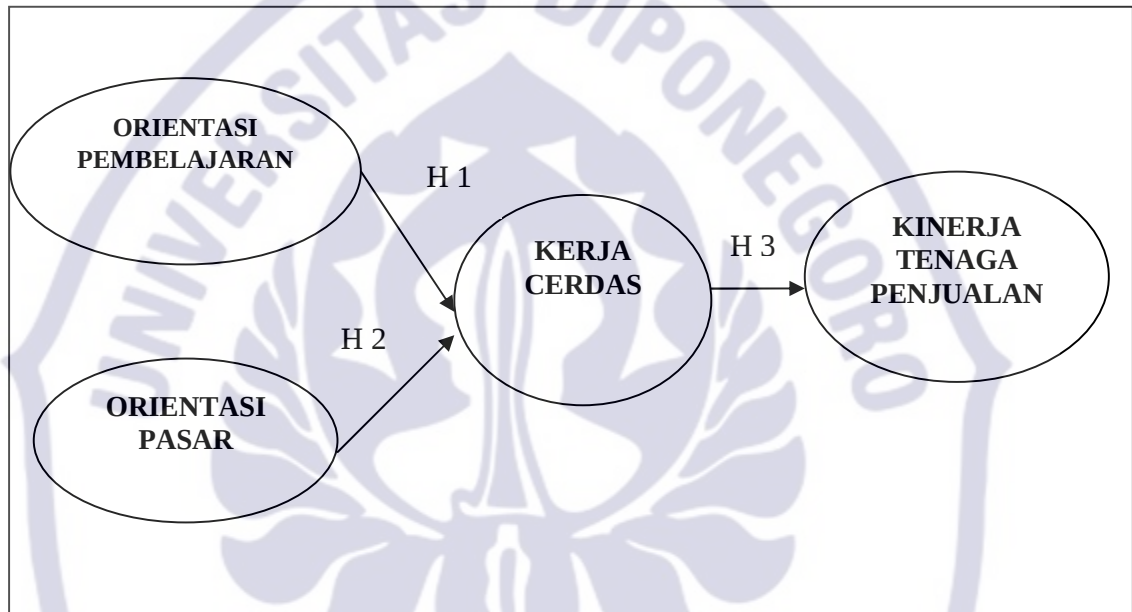
H 3 = Semakin tinggi derajat kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

2.2 Pengembangan Model Penelitian dan Hipotesis

Berdasarkan telaah pustaka di atas, maka disusun model penelitian yang disajikan pada gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 2.1

Model Penelitian



Sumber : Sujan, dkk. (1994); Asatuan (2004); Ferdinand (2004), Wiralaksana (2006)

Berdasarkan telaah pustaka dan hasil penelitian terdahulu yang diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan penelitian ini disajikan pada tabel 2.1.berikut :

Tabel 2.1
Hipotesis Penelitian

Nomor	Hipotesis
1	H 1 = Semakin tinggi orientasi pembelajaran akan semakin tinggi derajat perilaku kerja cerdas yang dilakukan tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas penjualan.
2	H 2 = Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi derajat kerja cerdas yang diimplementasikan dalam pelaksanaan tugas penjualan
3	H 3 = Semakin tinggi derajat kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Sumber : pengembangan penelitian (2012)

2.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel

Pada bagian ini akan menjelaskan definisi Variabel utama dan indikator-indikator yang membentuk variabel utama yaitu : orientasi pembelajaran, orientasi pasar, kerja cerdas, dan kinerja tenaga penjualan disajikan pada tabel 2.2 berikut.

Tabel 2.2
Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Indikator Variabel	Notasi
1	Orientasi Pembelajaran	1. Kemauan belajar ketrampilan penjualan baru	X1
		2. Kesiadaan belajar dari pengalaman penjualan rekan sekerja	X2
		3. Kesiadaan belajar dari kegagalan yang dialami	X3
		4. Antusias meningkatkan kompetensi penjualan	X4
2	Orientasi Pasar	1. Keaktifan pencarian informasi pesaing	X5
		2. Kontinuitas pencarian informasi pelanggan	X6
		3. Keterlibatan pada rapat antar bagian perusahaan	X7
		4. Ketajaman analisis informasi pelanggan dan pesaing untuk menyusun rencana penjualan	X8
		5. Kemampuan menyakinkan kepada bagian lain mendukung pelaksanaan kegiatan penjualan	X9
		6. Cepat tanggap terhadap keluhan pelanggan	X10
3	Kerja Cerdas	1. Kualitas rencana kegiatan penjualan	X 11
		2. Kemampuan membuat target penjualan	X12
		3. Kemampuan menjelaskan gagasan penjualan	X13
		4. Fleksibilitas presentasi penjualan	X14
		5. Efektifitas presentasi penjualan	X15
4	Kinerja Tenaga Penjualan	1. Pertumbuhan pelanggan aktif	X16
		2. Pertumbuhan volume penjualan	X17
		3. Tingkat pencapaian target penjualan	X 18

Sumber : Sujan dkk.(1994, p.46-47) dan Kohli dkk. (1998, p.272); Pulendran, dkk. (2000, p.141); Deng dan Dart (1994, p.741); Ferdinand (2006, p.209-210); Cravens, dkk. (1993, p.57).

2.3.1 Variabel Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran didefinisikan sebagai derajat pembelajaran seorang tenaga penjualan berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi penjualan secara berkelanjutan. Sujan, dkk. (1994, p.40) dan Kohli, dkk. (1998, p.267).

Variabel orientasi pembelajaran dijelaskan dengan 4 indikator yaitu :

X1 = kemauan mempelajari berbagai ketrampilan penjualan yang terbaru

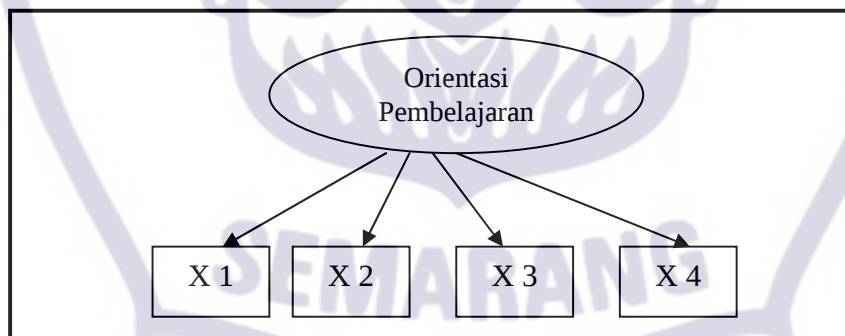
X2 = kesediaan belajar dari pengalaman penjualan rekan sekerja

X3 = kesediaan belajar dari kegagalan

X4 = Antusias meningkatkan kompetensi di bidang penjualan

Gambar 2.2

Indikator Variabel Orientasi Pembelajaran



Sumber : Sujan dkk.(1994, p.46-47) dan Kohli dkk. (1998, p.272)

2.3.2 Variabel Orientasi Pasar

Tenaga penjualan bersikap orientasi pasar didefinisikan tenaga penjualan yang mengembangkan pemahaman yang baik terhadap kebutuhan pelanggan, kekuatan

dan kelemahan pesaing, dan menggunakan pengetahuan itu untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strategi-strategi untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan dan kepuasan pelanggan, diadaptasi dari Narver dan Slater (1990, p.21) dan Pelham (1997) dalam Putranto (2003 p. 95-96). Orientasi pasar dibangun oleh tiga konstruk utama yaitu : orientasi pemahaman konsumen, orientasi kepuasan pelanggan dan orientasi pesaing.

Variabel orientasi pelanggan dijelaskan dengan 6 indikator yaitu :

X 5 = Keaktifan pencarian informasi tentang pesaing

X 6 = Kontinuitas pencarian informasi tentang pelanggan

X 7 = Keterlibatan pada rapat tentang pemasaran antar bagian perusahaan

X 8 = Ketajaman analisis informasi pelanggan maupun pesaing

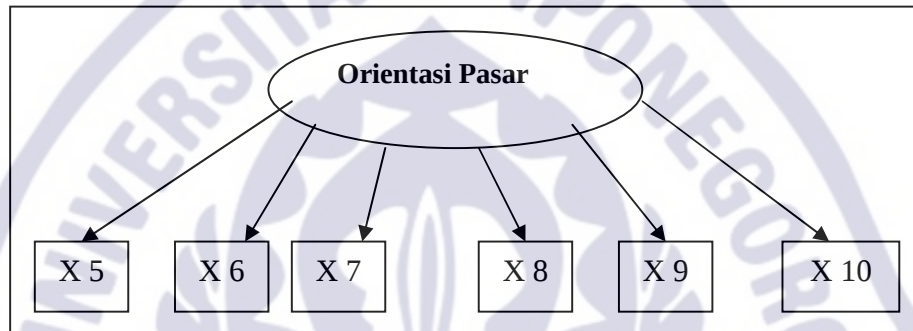
X 9 = Kemampuan menyakinkan kepada bagian lain untuk mendukung pelaksanaan kegiatan penjualan

X 10= Cepat tanggap terhadap keluhan pelanggan

Variabel orientasi pasar dan indikator-indikator disajikan pada gambar 2.3

Gambar 2.3

Indikator Variabel Orientasi Pasar



Sumber : Pulendran, dkk. (2000, p.141); Deng dan Dart (1994, p.741); dan Ferdinand (2006, p.209)

2.3.3 Variabel Kerja Cerdas

Definisi Kerja Cerdas adalah perilaku yang diarahkan pada pengembangan pengetahuan tentang situasi-situasi penjualan dan pemanfaatan secara tepat pengetahuan tersebut pada situasi penjualan yang tepat (Sujan, dkk., 1994, p.40).

Variabel kerja cerdas dijelaskan dengan 5 indikator :

X 12 = kualitas rencana penjualan

X 13 = kemampuan membuat target penjualan

X 13 = kemampuan menjelaskan gagasan penjualan

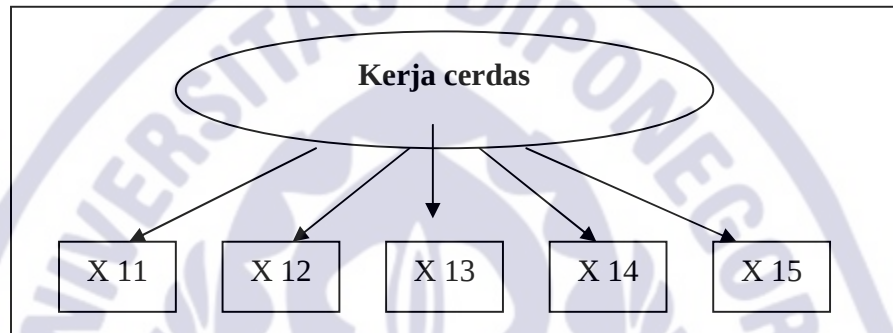
X 14 = fleksibilitas presentasi penjualan

X 15 = efektifitas presentasi penjualan

Variabel kerja cerdas beserta indikator-indikator penjelas disajikan pada gambar 2.4

Gambar 2.4

Indikator Variabel Kerja Cerdas



Sumber : Sujan, dkk. (1994, p 46); Ferdinand (2006, p.210)

2.3.4 Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan didefinisikan sebagai produktivitas penjualan dan hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang dikendalikan langsung tenaga penjualan (Churchill, dkk., (1985) dalam Barker (1999, p.96)). Variabel kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh 3 indikator yaitu :

X 16 = pertumbuhan pelanggan aktif

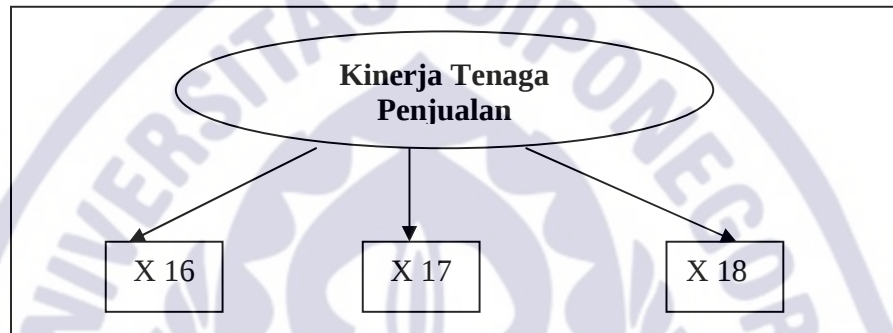
X 17 = pertumbuhan volume penjualan

X 18 = pencapaian target penjualan

Variabel kinerja tenaga penjualan beserta indikator disajikan pada gambar 2.5

Gambar 2.5

Indikator Variabel Kinerja Tenaga Penjualan



Sumber : Cravens, dkk. (1993, p.57); Sujan, dkk. (1994, p.47)

BAB III

METODE PENELITIAN

Bagian ini mendeskripsikan langkah-langkah yang dilakukan untuk pelaksanaan kegiatan mengumpulkan data, menganalisis seluruh model yang telah dikembangkan dan interpretasi hasil analisis data.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yakni data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara langsung dan berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data baik kuantitatif maupun kualitatif yang akan digunakan untuk menjelaskan setiap indikator variabel penelitian yang meliputi variabel : orientasi pembelajaran, orientasi pasar, kerja cerdas, dan kinerja tenaga penjualan. Data diperoleh dari jawaban kuesioner yang dibagikan kepada para responden, yaitu tenaga penjualan perusahaan PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah semesta peneliti (Ferdinand,

2006, p.189). Populasi pada penelitian ini adalah semua tenaga penjualan yang aktif bekerja pada perusahaan minuman berkarbonasi PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java. Subyek penelitian yang digunakan sebagai sampel adalah tenaga penjualan PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java yang telah berpengalaman kerja minimal dua tahun di perusahaan tersebut.

3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Ferdinand (2006, P.191) menyebutkan untuk analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan. Penelitian ini menggunakan 18 variabel indikator, sehingga sampel yang diperlukan minimal 90 tenaga penjualan. Syarat kelayakan sampel yang digunakan pengujian Chi-Square berkisar antara 100 – 200 sampel untuk teknik *maximum likelihood estimation*, sehingga penelitian ini memerlukan sampel minimal 100 orang tenaga penjualan telah bekerja minimal 2 tahun sebagai tenaga penjualan pada perusahaan minuman berkarbonasi PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java. Tenaga penjualan yang menjadi responden penelitian ini adalah tenaga penjualan yang tersebar di delapan *Sales Center* yakni : Bawen (Kabupaten Semarang); Semarang Barat; Semarang Timur; Kudus; Kota Pekalongan; Kota Madiun; Yogyakarta dan Surakarta.

Pertimbangan keterbatasan biaya, waktu dan akses subyek penelitian, teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* yang *judgment purposive sampling* (Ferdinand, 2006, p.195). Sampel

diambil berdasarkan jenis pekerjaan sebagai tenaga penjualan, pengalaman bekerja minimal dua tahun pada bidang penjualan dan wilayah kerja yang ditentukan berdasarkan pertimbangan subyektif yaitu di delapan kota/kabupaten yakni kabupaten Semarang, kota Semarang, kota Kudus, kota Pekalongan, kota Madiun, Yogyakarta dan Solo.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode komunikasi dengan angket. Metode angket bentuknya berdasarkan laporan tentang diri sendiri (*self report*) atau setidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi responden. Metode angket digunakan dengan anggapan bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan yang diberikan responden adalah benar dan dapat dipercaya. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan pertanyaan tertutup dan terbuka. Babbie (1994, p. 142) menyatakan pertanyaan tertutup yaitu pertanyaan yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang menyediakan beberapa alternatif jawaban yang akan dipilih responden., sedangkan kuisisioner terbuka adalah pertanyaan yang memberikan keleluasaan kepada responden untuk memberikan jawabannya sendiri. Penelitian ini menggunakan kuisisioner dengan pertanyaan tertutup tipe pernyataan *bipolar adjective* agar diperoleh data kuantitatif skala interval yang sesuai digunakan untuk pengujian hipotesis. Kuesioner dengan pertanyaan terbuka, yaitu pertanyaan lanjutan dengan memberi kebebasan kepada responden memberi jawaban sesuai dengan persepsinya.

Kuesioner dengan pertanyaan terbuka digunakan memperoleh jawaban kualitatif untuk mengkonfirmasi jawaban kuantitatif yang bermanfaat untuk mempertajam dan memperjelas hasil analisis.

Daftar pertanyaan sebagai instrumen penelitian sebelum digunakan untuk pengumpulan data perlu dipastikan : 1) Validitas instrumen, yaitu daftar pertanyaan yang disusun telah tepat untuk mengukur variabel yang digunakan penelitian ini. 2) Reliabilitas instrumen, yaitu daftar pertanyaan yang disusun secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran (Ferdinand, 2006, p.236-238).

3.5 Teknik Analisis dan Interpretasi

Analisis data diperlukan untuk menjawab pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkapkan fenomena bisnis yang diteliti. Teknik analisis data yang dipilih harus sesuai dengan metode penelitian dan variabel yang diteliti. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah hubungan kausalitas berjenjang dan simultan. Teknik analisis penelitian ini menggunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dengan paket program Amos.

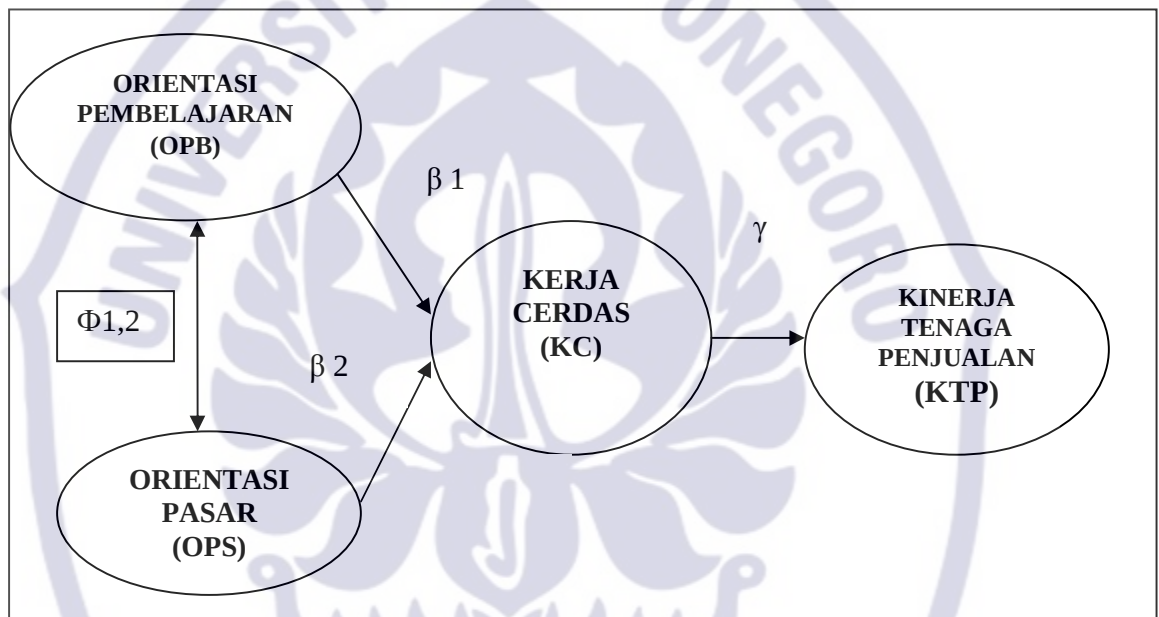
Langkah analisis adalah sebagai berikut (Ferdinand , 2006, p.38-72) :

- 1). Pengembangan model secara teoritis.
- 2). Pengembangan diagram alur (*Path diagram*).

Diagram alur penelitian disajikan pada gambar 3.1 berikut ini :

Gambar 3.1

Diagaram Alur Penelitian



3). Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural.

Persamaan struktural digunakan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar konstruk.

Adapun persamaan struktural yang digunakan disajikan pada persamaan berikut :

$$KC = \beta 1 OPB + \beta 2 OPS + \delta 1 \dots\dots\dots 3.1$$

$$KTP = \gamma KC + \delta 2 \dots\dots\dots 3.2$$

Kemudian menyusun persamaan spesifikasi model pengukuran untuk setiap konstruk.

4). Memilih jenis input matrik dan estimasi model yang diusulkan.

Hair, dkk. (1996) dalam Ferdinand (2006, p.46) merekomendasikan agar para peneliti menggunakan input matriks varians/kovarians sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi penelitian. Jenis input yang digunakan dalam penelitian ini adalah matrik kovarian.

5). Kemungkinan muncul masalah identifikasi.

Tahap ini ditujukan untuk memastikan hasil estimasi tidak mengalami problem identifikasi, yakni ketidakmampuan model yang diusulkan untuk menghasilkan *unique estimate*. Empat hal yang perlu diperhatikan terjadinya problem identifikasi adalah adanya nilai *error standart* yang besar untuk satu atau lebih koefisien, ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*, nilai estimasi yang tidak mungkin misal *error variance negative* dan adanya korelasi yang tinggi. Apabila problem identifikasi tidak terjadi maka pengujian memasuki ke tahap berikutnya, namun apabila terjadi problem identifikasi maka konstrain ditambah.

6) Menilai kriteria *goodness of fit*

Penilaian kriteria *goodness of fit* melalui tahapan sebagai berikut :

- a) Pertama pengujian asumsi SEM yakni memastikan kecukupan ukuran sampel, data berdistribusi normal secara *multivariate*, tidak adanya data yang *outlier* dan tidak ada masalah *multicollinearity* dan *singularity*.

- b) Penilaian model, memastikan tidak terdapatnya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien yang nilainya di atas batas yang dapat diterima (*varian error* yang negative atau *non-significant error variance* untuk suatu konstruk, *standardized coefficient* korelasi yang mendekati 1.0, adanya *standard error* yang tinggi).

Signifikasi statistik dari koefisien estimasi parameter menggunakan *Critical Ratio* (CR) adalah Estimasi Parameter dibagi *standard error*-nya yang persis sama dengan Z – Statistik atau t test yang menguji bahwa nilai estimasi parameter secara statistik tidak sama dengan nol. Berdasarkan tingkat signifikasi 5% dibutuhkan statistik uji untuk CR yang lebih besar dari $\pm 1,96$ sebelum hipotesis (yang mengatakan nilai estimasi parameter sama dengan 0,00) dapat ditolak. Parameter yang tidak signifikan menunjukkan bahwa variabel itu tidak berperan penting dalam model yang dikembangkan, untuk kepentingan azas parsimoni, variabel tersebut dapat dikeluarkan dari model. Indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model diringkaskan pada tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1

Indeks-indeks *Goodness-of fit*

Indeks <i>Goodness-of fit</i>	<i>Cut off Value</i>
χ^2 - <i>Chi – Square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probality</i>	$\geq 0,05$
C MINDF	$\leq 2,00$
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
PGFI	≥ 0.50
NFI	≥ 0.95
RFI	≥ 0.95
IFI	Mendekati 1.0
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95
PNFI	> 0.50
PCFI	> 0.50
CNP	Lihat posisi χ^2
RMSEA	≤ 0.08
AIC, CAIC, BCC, BIC, ECVI,MECVI	Lebih kecil dari independent model
Critical N	Maksimum sama dengan angka Hoelter .05 dan Hoelters .01

Sumber: Ferdinand (2006. p.69)

Setelah keseluruhan *overall model fit* dievaluasi maka dilakukan pengukuran setiap konstruk untuk menilai unidimensionalitas dan reliabilitas konstruk.

Pendekatan untuk menilai measurement model tersebut adalah dengan cara mengukur *composite reliability* dan *variance extracted* untuk setiap konstruk.

7). Inteprestasi dan modifikasi model

Setelah model diestimasi, residualnya harus kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi kovarians residual harus bersifat simetris. Distribusi frekuensi kovarian residual tidak simetris memberi sinyal bahwa sebuah model yang kurang baik (*a poorly fitting*). Hair dkk (1996) dalam Augusty (2006, p.71) memberi pedoman perlu tidaknya modifikasi model. Bila jumlah residual lebih besar 5 %, sebuah model dipertimbangkan untuk dimodifikasi, bila nilai residual model lebih besar 2,58 modifikasi model dilakukan dengan menambah sebuah alur baru model tersebut.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pendahuluan

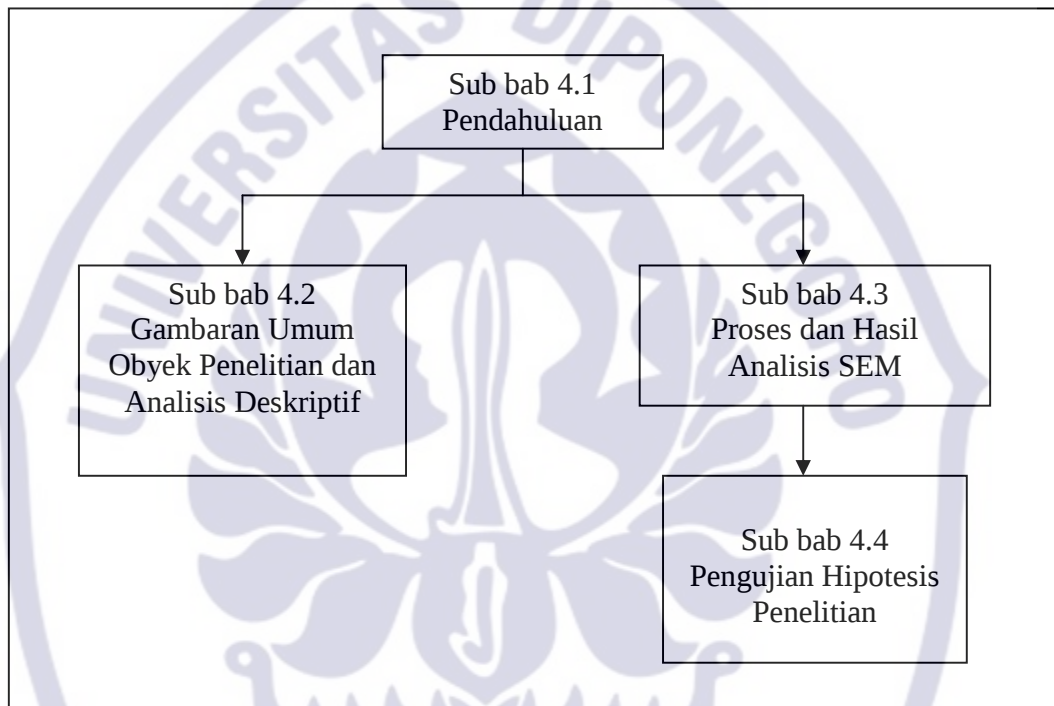
Bab analisis data dan pengujian hipotesis ini disajikan secara sistematis mulai gambaran umum obyek penelitian dan analisis deskriptif, proses dan hasil analisis model dengan SEM, kemudian pengujian hipotesis. Pembahasan gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif meliputi karakteristik responden dan angka indeks tanggapan tenaga penjualan. Pembahasan proses dan hasil analisis model dengan SEM dibahas dengan tahapan : pengembangan model berdasarkan teori, pengembangan diagram alur, konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural, memilih matrik input dan estimasi model, analisis masalah identifikasi model, evaluasi model, dan interpretasi model. Pengujian hipotesis diarahkan untuk menjawab masalah penelitian yang diajukan pada bab II.

Alat analisis data yang digunakan adalah : statistik deskriptif dan Program aplikasi statistik SEM. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis karakteristik responden dan menghitung indeks tanggapan responden. Program aplikasi statistik SEM digunakan untuk menganalisis data kuantitatif yang ditujukan untuk pengujian hipotesis penelitian.

Pembahasan analisis data dan pengujian hipotesis penelitian agar mudah dipahami, disajikan dalam bentuk skema kerja pada gambar 4.1 berikut :

Gambar 4.1

Skema Bab IV



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

4.2 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif data penelitian terdiri dari analisis karakteristik responden dan angka indeks tanggapan tenaga penjualan. Tenaga penjualan yang menjadi responden penelitian ini adalah tenaga penjualan minuman berkarbonasi PT. Coca Cola Distribution Indonesia Cetrall Java. Sebanyak 100 tenaga penjualan dari delapan *sales centre* (SC) digunakan sebagai responden yakni wilayah : SC Bawen (9 tenaga penjualan), SC Semarang Barat (10 tenaga penjualan), SC Semarang Timur (4 tenaga penjualan), SC Kudus (8 tenaga penjualan), SC Pekalongan (12 tenaga penjualan),

SC Madiun (13 tenaga penjualan), SC Yogyakarta (22 tenaga penjualan), dan SC Solo (22 tenaga penjualan).

4.2.1 Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik tenaga penjualan berdasarkan jenis kelamin tersaji dalam tabel

4. 1 berikut :

Tabel 4. 1

Karakteristik Tenaga Penjualan Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1	Laki-laki	97	97 %
2	Perempuan	3	3 %
	Jumlah	100	100 %

Sumber: data primer diolah, 2012

Dari tabel 4.1 tersebut diketahui bahwa 97% jenis kelamin tenaga penjual adalah laki-laki dan hanya 3% berjenis kelamin perempuan. Mengingat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang tenaga penjualan membutuhkan persyaratan kegesitan, fisik yang prima karena harus bertugas di lapangan, melakukan perjalanan setiap hari dari satu *outlet* ke *outlet* lain, membawa beban berat (krat dan karton minuman) maka laki-laki lebih cocok menangani pekerjaan seperti ini.

Karakteristik tenaga penjualan berdasarkan umur tersaji dalam table 4. 2 berikut :

Tabel 4. 2

Karakteristik Tenaga Penjualan Berdasarkan Umur

No	Umur	Frekuensi	Prosentase
1	Kurang dari 20 tahun	-	-
2	20 tahun s/d 29 tahun	17	17 %
3	30 tahun s/d 39 tahun	47	47 %
4	Lebih dari 39 tahun	36	36 %
	Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer diolah, 2012

Dari tabel 4. 2 terlihat bahwa umur tenaga penjualan yang paling banyak pada kisaran 30 sampai dengan 39 tahun yakni sejumlah 47%. Sedangkan sebanyak 36% berumur lebih dari 39 tahun dan 17% berada pada jenjang umur 20 sampai dengan 29 tahun. Dilihat dari aspek umur maka dapat diketahui bahwa tenaga penjualan dominan berada pada kisaran umur yang relatif muda sehingga masih cukup mampu bekerja di lapangan yang membutuhkan stamina fisik yang baik dan adaptif dengan perubahan lingkungan yang dinamis.

Karakteristik tenaga penjualan berdasarkan pendidikan terakhir tersaji di dalam table 4. 3 berikut :

Tabel 4. 3

Karakteristik Tenaga Penjualan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Umur	Frekuensi	Prosentase
1	Lulus SD	-	-
2	Lulus SMP sederajat	-	-
3	Lulus SMA sederajat	92	92 %
4	Lulus PT(diploma/akademi/sarjana)	8	8 %
	Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer diolah, 2012

Tabel 4. 3 diketahui bahwa tingkat pendidikan tenaga penjualan minimal lulusan SMA sebesar 92 SMA bahkan ada 8% yang memiliki pendidikan lulus perguruan tinggi. Dilihat dari tingkat pendidikan tenaga penjualan maka dapat dikatakan bahwa latar belakang pendidikan tenaga penjualan berpendidikan cukup tinggi. Tenaga penjualan yang mempunyai latar belakang pendidikan cukup tinggi berarti mempunyai modal dasar untuk cepat belajar dan beradaptasi dengan lingkungan pekerjaan yang dinamis.

Karakteristik tenaga penjualan berdasarkan pengalaman kerja sebagai tenaga penjualan minuman berkarbonasi tersaji dalam tabel 4. 4 berikut :

Tabel 4. 4

Karakteristik Tenaga Penjualan Berdasarkan Pengalaman Kerja
sebagai Tenaga Penjualan Minuman Berkarbonasi

No	Umur	Frekuensi	Prosentase
1	Kurang dari 5 tahun	5	5 %
2	5 sampai 9 tahun	28	28 %
3	10 s/d 14 tahun	34	34 %
4	Lebih dari 15 tahun	33	33 %
	Jumlah	100	100 %

Sumber : data primer diolah, 2012

Dilihat dari pengalaman tenaga penjualan sebagai penjual minuman berkarbonasi maka sebanyak 34% sudah memiliki pengalaman kerja selama 10 sampai dengan 14 tahun dan bahkan sebanyak 33% sudah memiliki pengalaman kerja lebih dari 15 tahun. Sedangkan sebanyak 28 % tenaga penjualan memiliki pengalaman kerja sebagai penjual minuman berkarbonasi selama 5 sampai 9 tahun. Hanya sebanyak 5% saja tenaga penjualan yang memiliki pengalaman kerja sebagai penjual minuman berkarbonasi selama kurang dari 5 tahun. Dilihat dari lama bekerja sebagai tenaga penjualan minuman berkarbonasi maka dapat dikatakan mereka bukan orang baru di bidang pekerjaan tersebut. Tenaga penjualan sudah memiliki pengalaman yang sangat banyak dan juga memahami seluk beluk bidang pekerjaannya.

4.2.2. Angka Indeks Tanggapan Tenaga Penjualan

Angka indeks tanggapan tenaga penjualan digunakan untuk mengetahui tingkat persepsi tenaga penjualan terhadap variabel-variabel model penelitian: orientasi pembelajaran, orientasi pasar, kerja cerdas, kinerja tenaga penjualan beserta indikator-indikator penjelasnya. Untuk itu data penelitian akan dianalisis terlebih dahulu dengan *screening* awal yakni pengujian reliabilitas dan validitas data.

4.2.2.1 Pengujian Reliabilitas dan Validitas

1. Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk konsistensi instrumen, yaitu memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Alat uji statistik menggunakan *Cronbach Alpha*, nilai kriteria penerimaan $> 0,6$.

Hasil pengujian reliabilitas data input disajikan pada tabel 4.5

Tabel 4.5

Hasil Uji Reliabilitas Data

No	Variabel/ indikator	Nilai Alpha	Evaluasi
1	Orientasi Pembelajaran	0,6895	Baik
2	Orientasi Pasar	0,8231	Baik
3	Kerja Cerdas	0,8276	Baik
4	Kinerja Tenaga Penjualan	0,8371	Baik

Sumber: Data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan pengujian reliabilitas semua variabel model penelitian yakni : orientasi pembelajaran, orientasi pasar, kerja cerdas dan kinerja tenaga penjualan mempunyai nilai alpha diatas 0,6, maka data layak untuk dianalisis lebih lanjut.

2. Pengujian Validitas

Pengujian Validitas data digunakan untuk *screening* awal agar instrumen penelitian tepat untuk mengukur variabel. Pengujian validitas data menggunakan korelasi *bivariate*, dengan nilai signifikansi 0,05. Hasil pengujian validitas data input disajikan pada tabel 4.6

Tabel 4.6

Hasil Uji Validitas Data

No	Variabel/ indikator	Nilai r	Evaluasi
1	Orientasi Pembelajaran		
	X1 → OPB	0,794	Baik
	X2 → OPB	0,739	Baik
	X3 → OPB	0,641	Baik
	X4 → OPB	0,677	Baik
2	Orientasi Pasar		
	X4 → OP	0,784	Baik
	X5 → OP	0,739	Baik
	X6 → OP	0,630	Baik
	X7 → OP	0,775	Baik
	X8 → OP	0,737	Baik
	X9 → OP	0,697	Baik
	X10 → OP		
3	Kerja Cerdas		
	X11 → KC	0,679	Baik
	X12 → KC	0,858	Baik

	X13 → KC	0,879	Baik
	X14 → OP	0,942	Baik
	X15 → KC	0,689	Baik
4	Kinerja Tenaga Penjualan		
	X16 → KTP	0,892	Baik
	X17 → KTP	0,905	Baik
	X18 → KTP	0,808	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan pengujian validitas, semua variabel model yakni : orientasi pembelajaran, orientasi pasar, kerja cerdas dan kinerja tenaga penjualan mempunyai nilai signifikansi di bawah 0,05, maka data layak untuk dianalisis lebih lanjut.

4.4.2.2 Perhitungan Angka Indeks Tenaga Penjualan

Angka indeks digunakan untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi tenaga penjualan terhadap variabel yang diteliti (Ferdinand, 2006, p. 247).

Nilai indeks dapat diformulasikan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + ((\%F2 \times 2) + ((\%F3 \times 3) + ((\%F4 \times 4) + ((\%F5 \times 5) + ((\%F6 \times 6) + ((\%F7 \times 7) + ((\%F8 \times 8) + ((\%F9 \times 9) + ((\%F10 \times 10))) / 10 \dots\dots\dots 4.1$$

Dimana:

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab skor 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab skor 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab skor 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab skor 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab skor 5

F6 adalah frekuensi responden yang menjawab skor 6

F7 adalah frekuensi responden yang menjawab skor 7

F8 adalah frekuensi responden yang menjawab skor 8

F9 adalah frekuensi responden yang menjawab skor 9

F10 adalah frekuensi responden yang menjawab skor 10

Nilai indeks yang dihasilkan akan diinterpretasikan dengan kriteria tiga kotak (*tree-box method*) yakni jawaban terendah 10 dan jawaban tertinggi 100 sehingga rentang jawaban sebesar 90 dibagi 3 akan menghasilkan rentang 30. Rentang 30 inilah yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut :

10,00 – 40 = rendah

40,01 – 70 = sedang

70,01 – 100 = tinggi

Dengan menggunakan rumusan dan interpretasi di atas maka nilai indeks Orientasi Pembelajaran tenaga penjualan disajikan dalam tabel 4.7 berikut :

Tabel 4. 7
Indeks Orientasi Pembelajaran

No	Indikator Orientasi Pembelajaran (OPB)	Frekuensi Jawaban Tenaga Penjualan Mengenai Orientasi Pembelajaran (OPB)										Indeks OPB
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Kemauan belajar ketrampilan penjualan baru (X1)	-	-	-	1	8	12	19	33	19	8	76,4
2	Kesediaan belajar dari pengalaman penjualan rekan sekerja (X2)	-	-	-	2	7	13	16	24	30	8	77,5
3	Kesediaan belajar dari kegagalan yang dialami (X3)	-	-	-	2	4	9	18	31	26	10	79
4	Antusias meningkatkan kompetensi penjualan (X4)	6	5	8	6	21	22	16	6	8	2	55,3
	Nilai indeks (rata-rata)											72,05

Sumber : data primer diolah, 2012

Table 4.7 di atas menunjukkan bahwa nilai indeks variabel Orientasi Pembelajaran sebesar 72,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tenaga penjualan berkomitmen melaksanakan pembelajaran berkelanjutan yang **tinggi**. Nilai indeks indikator tertinggi berada pada indikator kesediaan belajar dari kegagalan yang dialami dengan nilai 79 (tinggi) dan terendah pada indikator antusias meningkatkan kompetensi penjualan dengan nilai 55,3 (sedang).

Berikut dibahas tentang tanggapan tenaga penjualan terhadap setiap indikator variabel yang disampaikan pada kuesioner. Berdasarkan deskripsi kualitatif berikut dapat diketahui gambaran temuan penelitian dari variabel orientasi pembelajaran. Deskripsi indeks variabel orientasi pembelajaran tersaji dalam table 4. 8 berikut :

Table 4.8

Deskripsi Indeks Variabel Orientasi Pembelajaran

No	Indikator Variabel Orientasi Pembelajaran	Indeks dan Interpretasi nilai	Temuan Penelitian – Tanggapan Tenaga Penjualan
1	Kemauan belajar ketrampilan penjualan baru (X1)	76,4 (Tinggi)	Untuk mempelajari ketrampilan penjualan terbaru, tenaga penjualan melakukan: - Bertanya kepada atasan, rekan sekerja baik yang yunior maupun senior. - Pelatihan - Evaluasi dan observasi lingkungan - Belajar mandiri - Praktik di lapangan
2	Kesediaan belajar dari pengalaman penjualan rekan sekerja (X2)	77,5 (Tinggi)	Tanggapan tenaga penjualan: - Senang dan semangat - Didengarkan dan dipahami - Bila sesuai diterapkan - Menerima dan menerapkan di lapangan
3	Kesediaan belajar dari kegagalan yang dialami (X3)	79 (Tinggi)	Tanggapan tenaga penjualan: - Mengevaluasi dan belajar dari kekurangan - Melihat lagi strategi penjualan yang sudah dilakukan - Tetap optimis, terus belajar dan mencoba lagi.
4	Antusias meningkatkan kompetensi penjualan (X4)	55,3 (Sedang)	Tanggapan tenaga penjualan: - Berkeinginan pelatihan <i>leadership, customer service, strategi dan teknik penjualan, displaying, distribution and financial skill, communication skill.</i>

Sumber : data primer diolah, 2012

Orientasi pembelajaran tenaga penjualan yang relative tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tenaga penjualan mempunyai kemauan belajar ketrampilan penjualan baru yang tinggi. Mereka melakukan pembelajaran ketrampilan penjualan baru dengan: bertanya kepada atasan, rekan sekerja, mengikuti pelatihan, melakukan evaluasi dan observasi lingkungan, belajar mandiri maupun praktik di lapangan.
2. Tingkat kesediaan mereka yang tinggi untuk belajar dari pengalaman penjualan rekan sekerja. Mereka senang dan bersemangat melakukan *sharing* pengalaman penjualan, mau mendengarkan dan berusaha memahami, bila diyakini baik dan sesuai kemudian dipraktikan dalam pelaksanaan tugas penjualan.
3. Mereka tidak merasa putus asa bila mengalami kegagalan dalam tugas penjualan. Kegagalan penjualan yang dialami disikapi optimis, mereka melakukan evaluasi, meninjau ulang strategi penjualan kemudian mencoba lagi.
4. Tenaga penjualan **cukup antusias** meningkatkan kompetensi penjualan yang dikuasi. mereka berkeinginan untuk meningkatkan kompetensi penjualan dalam aspek: *leadership, customer service*, strategi dan teknik penjualan, *displaying, distribution and financial skill, communication skill*.

Table 4.9 berikut menunjukkan nilai indeks untuk variable Orientasi Pasar tenaga penjualan.

Tabel 4. 9
Indeks Orientasi Pasar

No	Indikator Orientasi Pasar (OPs)	Frekuensi Jawaban Tenaga Penjualan Mengenai Orientasi Pasar (OPs)										Indeks OP
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Keaktifan pencarian informasi pesaing (X5)	-	-	3	3	9	19	19	19	23	5	72,2
2	Kontinuitas pencarian informasi pesaing (X6)	-	-	-	1	5	12	30	23	23	6	76,2
3	Keterlibatan pada rapat antar bagian perusahaan (X7)	-	1	7	10	14	22	18	19	6	3	62,7
4	Ketajaman analisis informasi pelanggan dan pesaing untuk menyusun rencana penjualan (X8)	-	-	-	1	2	13	28	24	27	5	77,3
5	Kemampuan meyakinkan kepada bagian lain untuk mendukung pelaksanaan kegiatan penjualan (X9)	-	-	2	3	5	12	27	31	17	3	73,5
6	Cepat tanggap terhadap keluhan pelanggan (X10)	-	-	1	2	12	7	23	25	25	5	74,9
	Nilai indeks (rata-rata)											72,8

Sumber : data primer diolah, 2012

Table 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai indeks variable Orientasi Pasar **tinggi** yakni sebesar 72,8. Nilai indeks tertinggi terdapat pada indikator ketajaman analisis informasi pelanggan dan pesaing untuk menyusun rencana penjualan dengan nilai 77,3 (tinggi). Sedangkan nilai indeks terendah pada indikator keterlibatan pada rapat antar bagian perusahaan dengan nilai 62,7 (sedang).

Berikut adalah tanggapan tenaga penjualan tentang pertanyaan dalam kuisioner yang disajikan untuk setiap indikator variabel Orientasi Pasar tersaji dalam tabel 4. 10

Table 4.10

Diskripsi Indeks Variabel Orientasi Pasar

No	Indicator Variabel Orientasi Pasar (OP)	Indeks dan Interpretasi nilai	Temuan Penelitian – Tanggapan tenaga penjualan
1	Keaktifaan pencarian informasi pesaing (X5)	72,2 (Tinggi)	Tanggapan tenaga penjualan untuk memperoleh informasi dari pesaing: - Mencari informasi ke outlet yang menjual produk pesaing - Mencari informasi dari pelanggan - Merespon aktivitas pesaing - Menanyakan langsung ke pesaing.
2	Kontinuitas pencarian informasi pelanggan (X6)	76,2 (Tinggi)	Untuk memperoleh informasi kebutuhan pelanggan yang akurat, tenaga penjualan melakukan hal-hal berikut: - Komunikasi dua arah dengan pelanggan - Mempelajari perilaku pelanggan - Menggali data pelanggan secara tidak langsung misalnya bertanya hobi - Bertanya langsung kepada pelanggan
3	Keterlibatan pada rapat antar bagian perusahaan (X7)	62,7 (Sedang)	Yang dilakukan tenaga penjualan pada waktu menghadiri rapat penjualan: - Mendengarkan, memahami dan berniat melaksanakannya - Mencatat hal-hal yang penting

			- Memberikan usulan - Bertanya segala sesuatu tentang hal yang dibahas
4	Ketajaman analisis informasi pelanggan dan pesaing untuk menyusun rencana penjualan (X8)	77,3 (Tinggi)	Analisis yang telah dilakukan tentang informasi pelanggan dan pesaing oleh tenaga penjualan adalah: - Analisis terhadap program, cara pembayaran, distribusi, dan kunjungan - Program pesaing - Analisis outlet - Omset dan produk yang paling laku - Produk dan program-program pesaing
5	kemampuan meyakinkan kepada bagian lain untuk mendukung pelaksanaan kegiatan penjualan (X9)	73,5 (Tinggi)	Yang dilakukan tenaga penjualan agar memperoleh dukungan penuh dalam pelaksanaan tugas penjualan adalah: - Menyiapkan data dan informasi akurat - Menunjukkan kinerja yang telah dijalankan - Menyakinkan bahwa proses yang akan dilakukan akan berhasil - Rasa percaya diri
6	Cepat tanggap terhadap keluhan pelanggan (X10)	74,9 (Tinggi)	Yang dilakukan tenaga penjualan agar cepat menyelesaikan keluhan pelanggan adalah: - Mendengarkan mempelajari dan menampung keluhan - Berempati kepada pelanggan - Memberikan jalan keluar - Meminta bantuan kepada atasan

Sumber : data primer diolah, 2012

Tingkat orientasi pembelajaran tenaga penjualan.yang relatif tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tenaga penjualan aktif mencari informasi pesaing. Mereka mengumpulkan informasi pesaing dengan menanyakan kepada outlet yang menjual produk, menanyakan kepada pelanggan, menanyakan kepada tenaga penjualan pesaing.
2. Tenaga penjualan secara aktif dan kontinyu mencari informasi pelanggan. Upaya yang mereka lakukan adalah : mengamati perilaku pelanggan, menggali informasi pelanggan melalui karyawan toko, dan bertanya langsung kepada pelanggan.
3. Tenaga penjualan relative jarang dilibatkan pada pertemuan rapat antar bagian perusahaan. Tenaga penjualan relative bersikap pasif pada rapat, mereka mendengarkan mencatat bertanya dan berusaha untuk memahami kemudian melaksanakan pada tugas penjualan.
4. Tenaga penjualan telah melakukan analisis informasi pasar untuk menyusun rencana penjualan. Informasi pasar yang dianalisis adalah : program penjualan pesaing, cara pembayaran, kegiatan distribusi dan kegiatan kunjungan pesaing, analisis outlet dan omset produk yang paling laku.
5. Tenaga penjualan menyakinkan bagian lain untuk memperoleh dukungan pelaksanaan kegiatan penjualan dengan cara : menyiapkan data yang akurat, menunjukkan kinerja yang dicapai dan berusaha meyakinkan bahwa kegiatan penjualan akan berhasil.

6. Tenaga penjualan telah berusaha secara cepat menangani keluhan pelanggan, mereka lakukan dengan : mendengarkan, mempelajari dan menampung keluhan, berempati kepada pelanggan, memberikan jalan keluar dan meminta bantuan kepada atasan.

Berikut adalah tanggapan tenaga penjualan tentang pertanyaan dalam kuisioner yang disajikan untuk setiap indikator variabel Kerja Cerdas tersaji dalam tabel 4. 11

Tabel 4. 11

Indeks Kerja Cerdas

No	Indikator Kerja Cerdas (KC)	Frekuensi Jawaban Tenaga Penjualan Mengenai Kerja Cerdas (KC)										Indeks KC
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Kualitas rencana kegiatan penjualan (X11)	-	-	-	-	3	8	21	32	28	8	79,8
2	Kemampuan membuat target penjualan (X12)	-	-	-	-	6	5	26	28	27	8	78,9
3	Kemampuan menjelaskan gagasan penjualan (X13)	-	-	-	1	9	5	27	30	21	7	76,7
4	Fleksibilitas presentasi penjualan (X14)	-	-	-	-	5	11	24	31	20	9	77,7
5	Efektifitas presesntasi penjualan (X15)	-	-	-	-	7	10	30	29	16	8	76,1
	Nilai indeks (rata-rata)											77,84

Sumber : data primer diolah, 2012

Tabel 4.11 di atas menunjukkan nilai indeks variable Kerja Cerdas adalah **tinggi** yakni sebesar 77,84. Nilai indeks tertinggi berada pada indikator kualitas rencana kegiatan penjualan dengan nilai 79,8 (tinggi) dan nilai indeks terendah pada indikator efektifitas presentasi penjualan dengan nilai 76,1 (tinggi).

Tanggapan tenaga penjualan tentang pertanyaan dalam kuisioner yang disajikan untuk setiap indikator variabel. Kerja Cerdas tabel 4. 12 berikut :

Table 4. 12

Diskripsi Indeks Variabel Kerja Cerdas

No	Indikator Kerja Cerdas (KC)	Indeks dan Interpretasi nilai	Temuan Penelitian – Tanggapan Tenaga Penjualan
1	Kualitas rencana kegiatan penjualan (X11)	79,8 (Tinggi)	Isi utama rencana penjualan tenaga penjualan: - Perencanaan di kantor, persiapan <i>outlet</i> dan di lapangan serta evaluasi program - Rencana kunjungan ke <i>outlet</i> - Rencana program berjalan, <i>merchandising</i>, <i>stock</i> di gudang dan <i>display</i>.
2	Kemampuan membuat target penjualan (X12)	78,9 (Tinggi)	Cara menetapkan target penjualan yang sesuai bagi pelanggan adalah: - Melihat dan menggali potensi outlet/pasar - Melihat penjualan tahun, bulan atau minggu sebelumnya - Mem-<i>breakdown</i> target menjadi satuan waktu yang lebih kecil, misal target 3 bulan di-<i>breakdown</i> ke target bulan.
3	Kemampuan menjelaskan gagasan	76,7 (Tinggi)	Hal yang dilakukan tenaga penjualan agar penjelasan

	penjualan (X13)		penjualan dapat dengan mudah dipahami oleh setiap pelanggan adalah: - Menyampaikan langsung kepada pelanggan dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti - Menunjukkan produk - Mempresentasikan hasil penjualan produk kepada outlet (<i>profit story</i>).
4	Fleksibilitas presentasi penjualan (X14)	77,7 (Tinggi)	Cara yang dilakukan oleh tenaga penjualan menyesuaikan presentasi penjualan agar tepat dengan sifat-sifat pelanggan dan situasi penjualan yang berbeda-beda adalah: - Sikap ramah dan komunikasi yang baik - Mengetahui karakter pelanggan - Mencari situasi waktu yang tepat - Memberikan program yang tepat kepada pelanggan.
5	Efektifitas presentasi penjualan (X15)	76,1 (Tinggi)	Order yang diperoleh per 10 pelanggan yang dikunjungi rata-rata 8 pelanggan

Sumber: data primer diolah, 2012

Tingkat orientasi pembelajaran tenaga penjualan yang relatif tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Tenaga penjualan telah membuat rencana penjualan: rencana kunjungan, display outlet, merchandising stock. Rencana penjualan mendasarkan pada menggali potensi outlet, melihat hasil penjualan outlet waktu lalu.

2. Target penjualan yang dilakukan tenaga penjualan dengan cara : menggali potensi outlet dan volume penjualan yang dicapai waktu lalu.
3. Tenaga penjualan menyampaikan gagasan penjualan dengan cara : presentasi bahasa yang mudah dimengerti penjualan, menunjukkan produk, presentasi kesuksesan penjualan produk kepada outlet.
4. Pelaksanaan presentasi penjualan kepada pelanggan dilaksanakan: mengenal karakter pelanggan, mencari situasi waktu yang tepat, bersikap ramah, dikomunikasikan dengan baik, dan memberi program yang tepat kepada pelanggan.
5. Efektifitas presentasi penjualan sudah baik, setiap mengunjungi sepuluh pelanggan rata-rata memperoleh 8 order dari pelanggan tersebut.

Table 4.13 menunjukkan nilai indeks untuk variabel Kinerja Tenaga Penjualan

Tabel 4. 13

Indeks Kinerja Tenaga Penjualan

No	Indikator Kinerja Tenaga Penjualan (Ktp)	Frekuensi Jawaban Tenaga Penjualan Mengenai Kinerja Tenaga Penjualan (Ktp)										Indeks Ktp
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Pertumbuhan pelanggan aktif (X16)	-	-	2	1	6	15	30	25	18	3	73,2
2	Pertumbuhan volume penjualan (X17)	-	-	2	1	11	20	26	23	14	3	70,7
3	Tingkat pencapaian target penjualan (X18)	-	1	1	3	16	26	21	16	14	2	67,4
	Total											70,43

Sumber : data primer diolah, 2012

Kinerja Tenaga Penjualan relatif **tinggi** yakni sebesar 70,43. Nilai indeks tertinggi berada indikator pertumbuhan pelanggan aktif yakni 73,2 (tinggi) dan nilai indeks terendah berada pada indikator tingkat pencapaian target penjualan yakni 67,4 (sedang).

Tanggapan tenaga penjualan tentang pertanyaan dalam kuisioner untuk setiap indikator variabel Kinerja Tenaga Penjualan tersaji dalam tabel 4. 14 berikut :

Table 4.14

Deskripsi Indeks Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

No	Indikator Kinerja Tenaga Penjualan (Ktp)	Indeks dan Interpretasi nilai	Temuan Penelitian – Tanggapan Tenaga Penjualan
1	Pertumbuhan pelanggan aktif (X16)	73,2 (Tinggi)	Tenaga penjualan yang menyatakan pertumbuhan pelanggan naik sebanyak 90%
2	Pertumbuhan volume penjualan (X17)	70,7 (Tinggi-marginal)	Tenaga penjualan yang menyatakan pertumbuhan volume naik sebanyak 88%
3	Tingkat pencapaian target penjualan (X18)	67,4 (Sedang)	Tenaga penjualan yang menyatakan mampu mencapai target penjualan sebanyak 85%

Sumber : data primer diolah, 2012

Tingkat kinerja tenaga penjualan yang relatif tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut : bahwa 90% tenaga penjualan mengatakan terjadi pertumbuhan pelanggan aktif yang dilayani, 88 % tenaga penjualan menyatakan volume penjualannya meningkat, dan sebanyak 80 % tenaga penjualan menyatakan mampu memenuhi target penjualan yang ditetapkan.

4.3 Proses dan Hasil Analisis Data

Teknik analisis data dan pengujian model penelitian menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Proses analisis data dan pengujian model penelitian SEM ada tujuh tahapan, yaitu : pengembangan model berbasis teori, pengembangan diagram alur untuk menunjukkan hubungan kausalitis, konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran, pemilihan matriks input dan teknik estimasi atas model yang dibangun, menilai problem identifikasi, evaluasi model serta interpretasi dan modifikasi model (Ferdinand, 2006, p. 39).

4.3.1 Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model penelitian dikembangkan berdasarkan hasil telaah teori yang telah dilakukan pada bab II. Model penelitian ini disajikan pada gambar 2.1, digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian : Bagaimanakah mekanisme pengaruh orientasi pembelajaran dan orientasi pasar berpengaruh terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan serta konsekuensi pada kinerja tenaga penjualan.

Model penelitian ini dibangun dengan empat variabel yakni : Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar, Kerja Cerdas dan Kinerja Tenaga Penjualan. Indikator variabel sebanyak 18 buah dikembangkan pada penelitian ini ditujukan untuk mengkonfirmasi empat variabel yang telah disajikan pada tabel 2.2.

4.3.2 Pengembangan Diagram Alur

Model teoritis yang telah dibangun kemudian digambarkan dalam suatu diagram alur (*path diagram*) disajikan pada gambar 3.1. Diagram alur digunakan untuk memudahkan melihat hubungan-hubungan kausalitas empat variabel yang akan diuji dalam penelitian ini.

Variabel Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Pasar diperlakukan sebagai variabel eksogen yaitu variabel yang tidak diprediksi variabel lain. Variabel Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Pasar digunakan untuk memprediksi secara langsung variabel endogen Kerja Cerdas dan secara tidak langsung variabel Kinerja Tenaga Penjualan. Variabel Kerja Cerdas dan Kinerja Tenaga Penjualan diperlakukan sebagai variabel endogen, yaitu variabel yang diprediksi satu atau beberapa variabel lain. Variabel Kinerja Tenaga Penjualan diprediksi oleh variabel Kerja Cerdas.

4.3.3 Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan Struktural

Dari model teoritis yang dikembangkan dan gambar diagram alur penelitian ini kemudian dilakukan konversi ke dalam rangkaian persamaan-persamaan. Persamaan yang digunakan untuk mengkonversi model teoritis terdiri dari : persamaan struktural (*structural equations*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) disajikan pada persamaan 3.1 dan 3.2.

Persamaan struktural untuk menyatakan hubungan kausalitas antara variabel-variabel Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar, Kerja Cerdas dan Kinerja Tenaga Penjualan. Persamaan spesifikasi model pengukuran digunakan untuk menentukan

indikator-indikator variabel yang mengukur variabel tersebut serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar indikator-indikator variabel dengan variabel Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar, Kerja Cerdas dan Kinerja Tenaga Penjualan.

4.3.4 Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Pemilihan input menggunakan matriks kovarians karena tujuan penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Hair, dkk., 1996 dalam Ferdinand, 2006, p.46). Program aplikasi komputer yang digunakan adalah program komputer aplikasi statistik Amos versi 4.0.

Ukuran sampel yang digunakan penelitian ini adalah 100 orang tenaga penjualan yang bekerja pada delapan *Sales Center* PT.Coca Cola Jawa Tengah. Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* (ML). Estimasi dilakukan secara bertahap yakni :

1. Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* digunakan untuk menguji unidimensionalitas variable-variabel eksogen juga endogen.
2. Estimasi *structural equation model* dengan teknik *full model* untuk memastikan kesesuaian model dan hubungan kausalitas antar variable-variabel yang dibangun pada penelitian ini.

4.3.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen

Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* digunakan untuk menganalisis dimensi-dimensi/atribut-atribut yang membentuk variabel eksogen model penelitian ini, yaitu variabel Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Pasar. Unidimensionalitas variabel Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Pasar sebagai variabel eksogen dianalisis sebagaimana pada gambar 4.2.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



Sumber : data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan hasil pengujian Faktor Konfirmatori variabel Eksogen pada gambar 4.2 dapat diketahui bahwa *degrees of freedom* positif 34, model dapat dinyatakan *over identified* dipastikan jalan. Namun nilai *Chi-Square* relatif besar yaitu 86.898 dan *probability significancy* = 0,000 kecil, demikian pula nilai Cmin, AGFI GFI, TLI, CFI dan RMSEA tidak memenuhi nilai *Cut Off* yang ditentukan. Hasil pengujian Faktor Konfirmatori Eksogen ini mengindikasikan adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarian data dan matriks kovarians yang diestimasi.

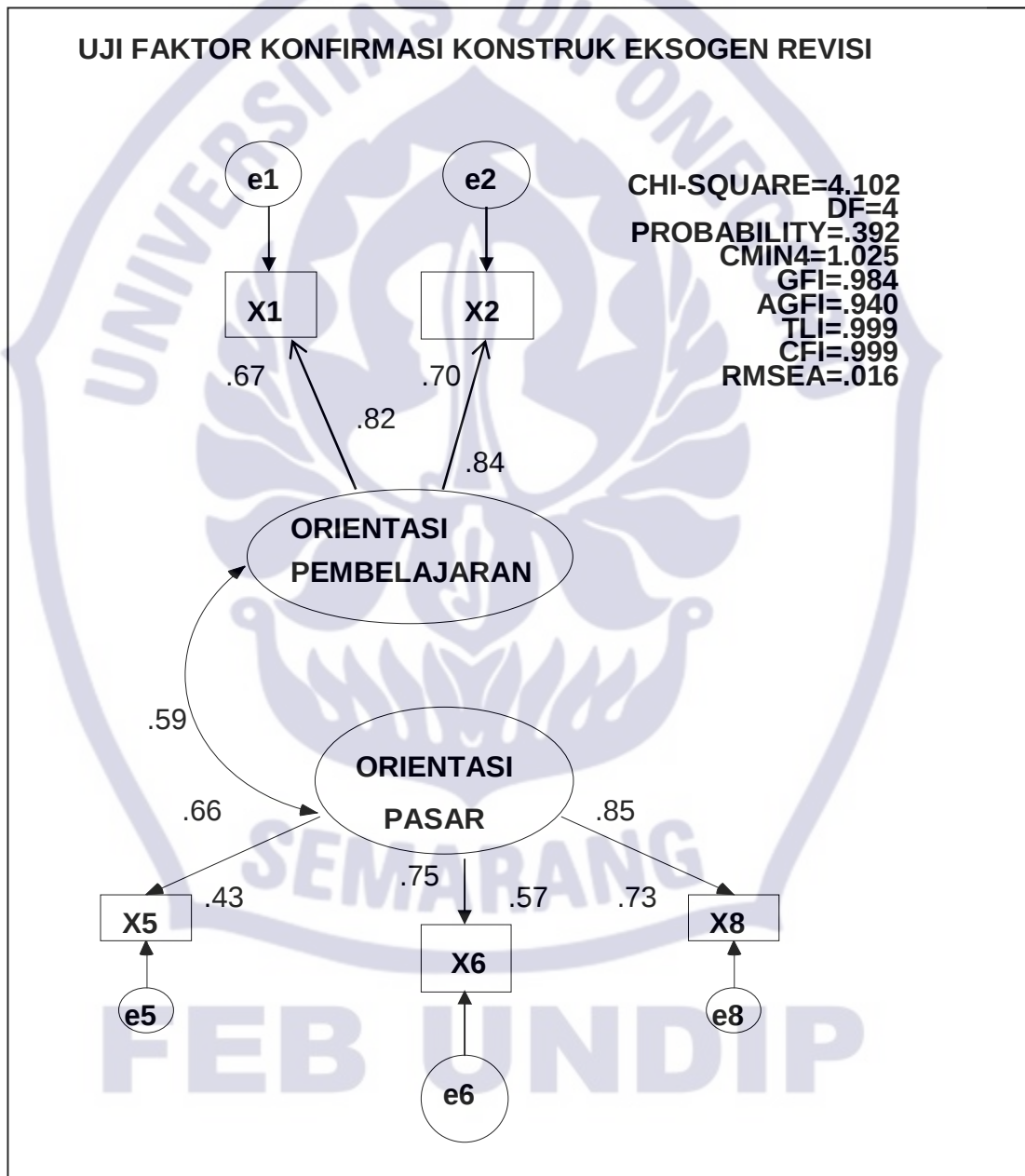
Revisi model dilakukan berdasarkan nilai regresi *loading factor* variabel indikator yang kecil, baik variabel Orientasi Pembelajaran maupun variable Orientasi Pasar pada gambar 4.2.

Variabel indikator Orientasi Pembelajaran (OPB) adalah X4 = Antusias meningkatkan kompetensi penjualan nilai $r = 0,33$ dan X 3 = kesediaan belajar dari kegagalan yang dialami nilai $r = 0,58$ dikeluarkan untuk mengestimasi variabel Orientasi Pembelajaran. Indikator variabel Orientasi Pasar (OP) yang dikeluarkan untuk mengestimasi variabel Orientasi Pembelajaran adalah X7 = Keterlibatan pada rapat antar bagian perusahaan nilai $r = 0,44$, X9 = Kemampuan meyakinkan bagian lain mendukung pelaksanaan kegiatan penjualan nilai $r = 0,67$ dan X 10 = Cepat tanggap terhadap keluhan pelanggan nilai $r = 0,59$.

Hasil analisis faktor konfirmatori eksogen revisi disajikan pada gambar 4.3 berikut.

Gambar 4.3

Analisis Faktor Konfirmatori Eksogen (Revisi)



Sumber: data primer yang diolah (2012)

Hasil pengujian faktor konfirmatori eksogen yang direvisi dibandingkan dengan *Cut of Value* disajikan pada tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15
Hasil Uji Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen Revisi

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi- Square	KECIL X2 dengan df: 4; p: 5 % =9,487	4,101	Baik
Sign Probality	$\geq 0,05$	0,392	Baik
Cmin4	≤ 2	1,025	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,984	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,940	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,999	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,016	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Hasil perhitungan *Chi-Square* pada variabel eksogen diperoleh nilai 4,101 masih di bawah nilai *Chi-Square* yang disyaratkan yaitu 9,487. Nilai *significance probability* sebesar 0,392 memenuhi dari yang disyaratkan $\geq 0,05$. Nilai Cmin 4 sebesar 1, 025, nilai ini memenuhi nilai Cmin 4 yang disyaratkan ≤ 2 . Nilai GFI 0,984 memenuhi nilai GFI yang disyaratkan $\geq 0,90$. Nilai AGFI sebesar 0,940 memenuhi nilai AGFI yang disyaratkan $\geq 0,90$. Nilai TLI sebesar 0,999 memenuhi nilai TLI yang disyaratkan $\geq 0,95$. Nilai CFI sebesar 0,999 memenuhi nilai CFI yang disyaratkan $\geq 0,95$. RMSEA nilainya 0,016 nilai ini lebih rendah dari nilai RMSEA yang disyaratkan 0,08. Hasil pengujian faktor konfirmatori eksogen setelah direvisi dapat dinyatakan bahwa variabel eksogen Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Pasar menuhi *criteria fit*

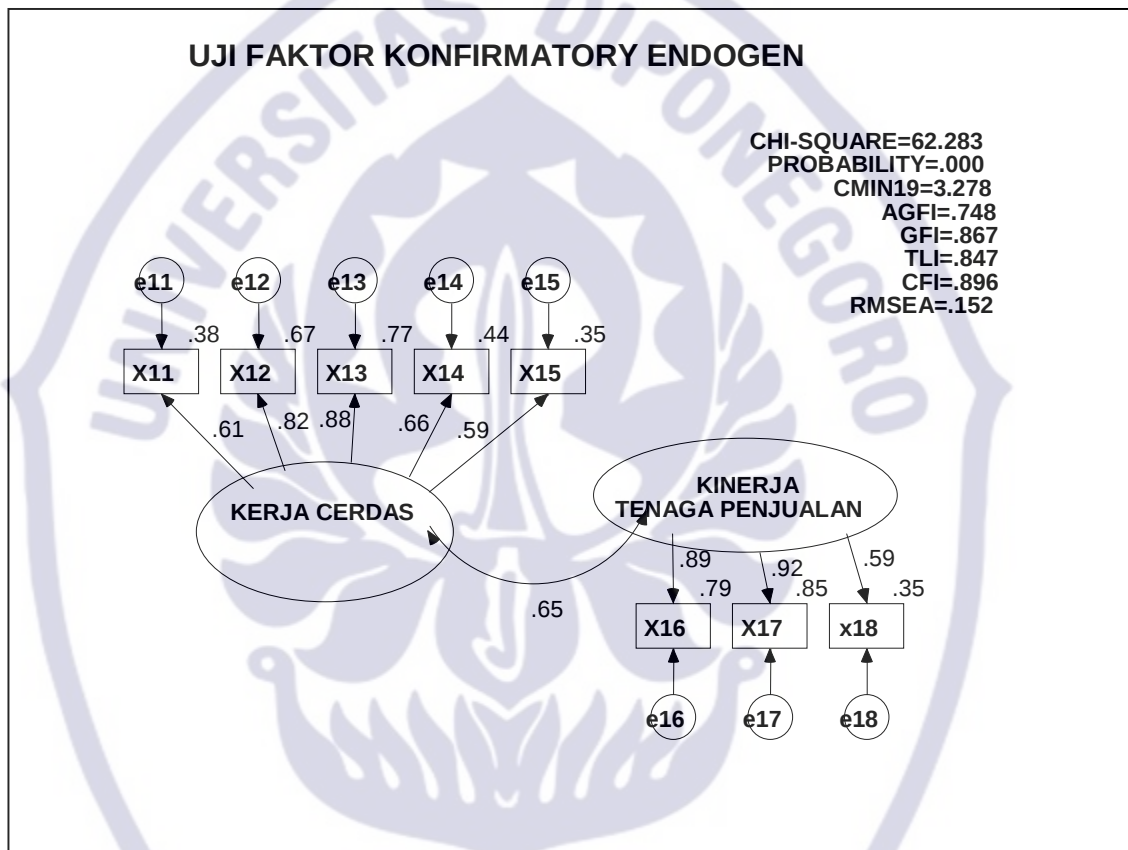
(*Goodness of Fit Indices*). Selain telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit* yang disyaratkan, semua indikator mempunyai nilai *Loading Factor* lebih besar 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid untuk mengestimasi variable eksogen Orientasi Pembelajaran dan Orientasi Pasar, kemudian digunakan untuk analisis SEM *full Model*.

4.3.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Endogen

Estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* digunakan untuk menganalisis indikator-indikator yang membentuk variabel endogen model penelitian ini, yaitu variabel Kerja Cerdas dan Kinerja Tenaga Penjualan. Unidimensionalitas variabel Kerja Cerdas dan Kinerja Tenaga Penjualan sebagai variabel endogen dianalisis sebagai berikut.

Gambar 4.4

Analisis Faktor Konfirmatori Endogen



Sumber : data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan hasil pengujian Faktor Konfirmatori Endogen pada gambar 4.3 dapat diketahui bahwa *degrees of freedom* positif 19, model dapat dinyatakan *over identified* dipastikan jalan. Namun nilai *Chi-Square* relatif besar yaitu 62,283 dan *probability significance* kecil = 0,000, demikian pula nilai Cmin, AGFI GFI, TLI, CFI dan RMSEA tidak memenuhi nilai *Cut Off* yang ditentukan. Hasil pengujian Faktor

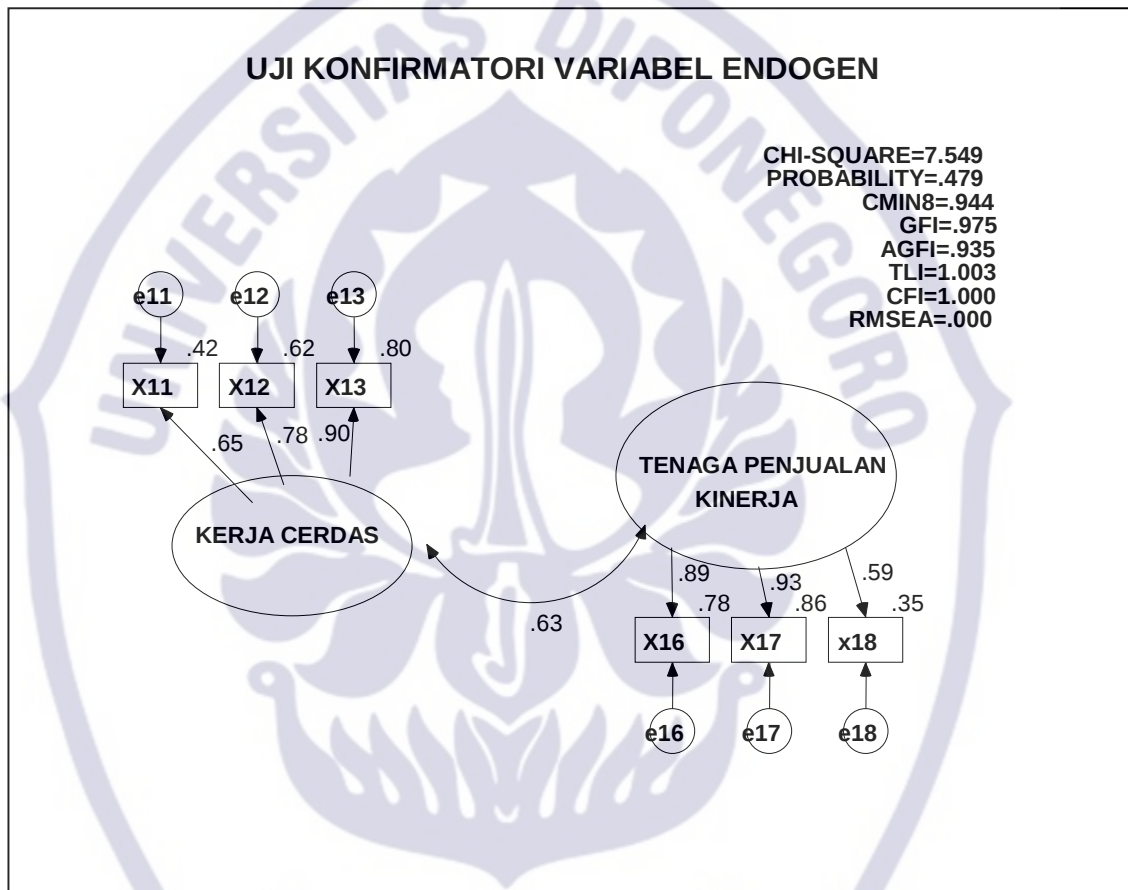
Konfirmatori Endogen ini mengindikasikan adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarian data dan matriks kovarians yang diestimasi.

Revisi model dilakukan berdasarkan pada gambar 4.4 adalah nilai regresi *loading factor* variabel indikator yang kecil, baik variabel Kerja Cerdas maupun variable Kinerja Tenaga Penjualan. Revisi variabel indikator Kerja Cerdas (KC) adalah X14 = Fleksibilitas presentasi penjualan nilai $r = 0,66$ dan Efektifitas presentasi penjualan nilai $r = 58$ dikeluarkan untuk mengestimasi variabel Kerja Cerdas.

Hasil analisis faktor konfirmatori endogen setelah direvisi disajikan pada gambar 4.5 sebagai berikut.

Gambar 4.5

Analisis Faktor Konfirmatori Endogen (Revisi)



Sumber : data primer yang diolah (2012)

Hasil pengujian faktor konfirmatori endogen yang direvisi dibandingkan dengan *Cut of Value* disajikan pada tabel 4.16 berikut.

Tabel 4.16

Hasil Uji Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen Revisi

Kriteria	<i>Cut of Value</i>	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	KECIL χ^2 dengan df: 8; p: 5 % =15,5073	7,549	Baik
<i>Sign Probability</i>	$\geq 0,05$	0,479	Baik
Cmin4	≤ 2	0,994	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,975	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,935	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1.003	Baik
CFI	$\geq 0,95$	1.000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Hasil perhitungan *Chi-Square* pada variabel Endogen diperoleh nilai 7,549 masih di bawah nilai *Chi-Square* yang disyaratkan yaitu 15,5073. Nilai *significance probability* sebesar 0,479 memenuhi dari yang disyaratkan $\geq 0,05$. Nilai Cmin 4 sebesar 0,994 nilai ini memenuhi nilai Cmin 4 yang disyaratkan ≤ 2 . Nilai GFI 0,975 memenuhi nilai GFI yang disyaratkan $\geq 0,90$. Nilai AGFI sebesar 0,935 memenuhi nilai AGFI yang disyaratkan $\geq 0,90$. Nilai TLI sebesar 1.003 memenuhi nilai TLI yang disyaratkan $\geq 0,95$. Nilai CFI sebesar 1,000 telah memenuhi nilai CFI yang disyaratkan $\geq 0,95$. RMSEA nilainya 0,000 nilai ini lebih rendah dari nilai RMSEA yang disyaratkan 0.08. Hasil pengujian faktor konfirmatori endogen setelah direvisi dapat dinyatakan bahwa variabel endogen Kerja Cerdas dan Kinerja Tenaga Penjualan telah memenuhi *criteria fit (Goodness of Fit Indices)*. Selain telah memenuhi kriteria

Goodness of Fit yang disyaratkan, semua indikator mempunyai nilai *Loading Factor* lebih besar 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid untuk mengestimasi variabel endogen Kerja Cerdas dan Kinerja Tenaga Penjualan, kemudian digunakan untuk analisis SEM *full Model*.

4.3.4.3 Analisis *Structural Equation Modelling*

Sebelum tahapan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara *Full Model* dilaksanakan, lebih dahulu perlu dilakukan evaluasi asumsi-asumsi SEM. Evaluasi asumsi-asumsi SEM sebagai berikut :

1. Ukuran Sampel

Sampel yang digunakan penelitian ini sebanyak 100 orang tenaga penjualan PT.Coca Cola Jawa Tengah. Variable yang dikembangkan sebanyak empat variabel, diestimasi dengan total indikator sebelas buah. Ukuran sampel yang digunakan penelitian ini telah memenuhi asumsi ukuran sampel yang disyaratkan untuk teknik estimasi *Maximum Likelihood Estimation* (Ferdinand, 2006, p. 46 - 47).

2. Normalitas

Pengujian normalitas *univariate* dan *multivariate* data dilakukan untuk evaluasi asumsi normalitas. Pengujian normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *Skewness*, dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0.1 (10%). Hasil pengujian normalitas data disajikan pada tabel 4.17

Tabel 4.17

Hasil Pengujian Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X5	3.000	10.000	-0.451	-1.841	-0.380	-0.775
X6	4.000	10.000	-0.236	-0.962	-0.381	-0.778
X8	4.000	10.000	-0.297	-1.211	-0.324	-0.662
X16	3.000	10.000	-0.583	-2.381	0.573	1.169
X17	3.000	10.000	-0.299	-1.220	-0.070	-0.143
x18	2.000	10.000	-0.139	-0.567	-0.155	-0.317
X13	4.000	10.000	-0.460	-1.879	-0.119	-0.243
X12	5.000	10.000	-0.428	-1.747	-0.196	-0.399
X11	5.000	10.000	-0.396	-1.617	-0.231	-0.472
X2	4.000	10.000	-0.548	-2.238	-0.490	-1.000
X1	4.000	10.000	-0.369	-1.505	-0.403	-0.822
Multivariate					18.407	5.442

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan hasil pengujian normalitas data pada tabel 4.17 terlihat bahwa *univariate* data sebaran normal berada dalam rentang batas $\pm 2,58$. Namun secara normalitas *multivariate* data sebarannya tidak normal pada CR *kurtosis* 5,442. Data yang digunakan penelitian ini dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas *univariate*

3. Outliers

Pengujian *multivariate outliers* dilakukan untuk meyakinkan bahwa data penelitian ini memenuhi asumsi *outliers*. Kriteria evaluasi *multivariate outliers*

menggunakan jarak *Mahalanobis* dihitung berdasarkan nilai *chi- square* pada derajat bebas 11 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi 0,01 $X^2 (11 ; 0,01) = 24,725$ tabel *chi- square* pada Lampiran 4. Hasil pengujian *multivariate outliers* dengan jarak *Mahalanobis* disajikan pada tabel 4. 18.

Tabel 4.18
Hasil Pengujian *Multivariate Outliers* Data

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)			
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
58	30.07	0.00	0.14
91	26.43	0.01	0.11
41	25.65	0.01	0.04
83	24.86	0.01	0.02
100	23.73	0.01	0.01
-----	-----	-----	-----
81	2.52	1.00	1.00
19	2.23	1.00	1.00
65	2.11	1.00	1.00
10	2.04	1.00	0.99
55	1.10	1.00	0.99

Sumber: data primer yang diolah (2012)

Hasil pengujian *Multivariate Outlier Data*, menunjukkan bahwa rentang jarak *Mahalanobis* terendah 1.10 dan tertinggi sebesar 24,725, sedangkan jarak *Mahalanobis* dipersyaratkan asumsi *multivariate outlier data* paling tinggi 34,8053. Berdasarkan hasil pengujian *Multivariate Outlier Data*, dapat dinyatakan data yang digunakan penelitian ini memenuhi asumsi *outlier data*.

4. *Multicollinearity*

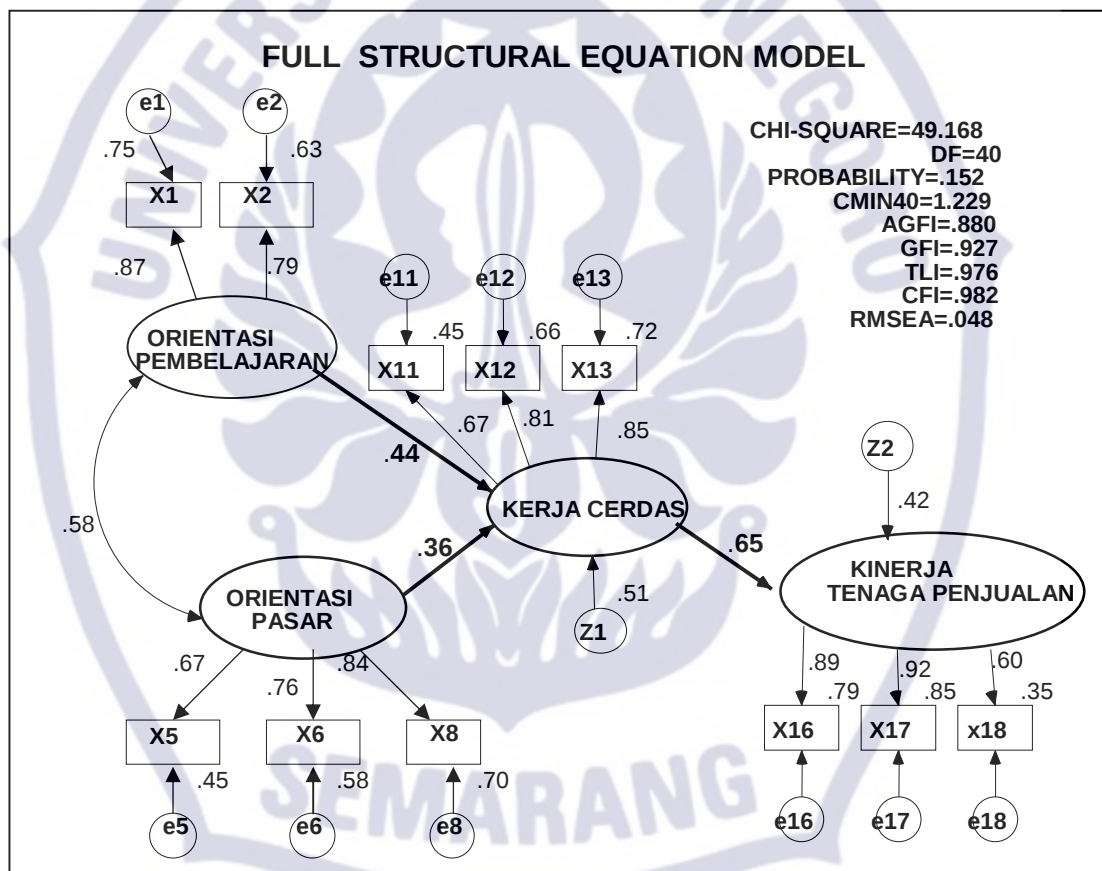
Evaluasi data penelitian terhadap asumsi *multicollinearity*, dalam kombinasi – kombinasi variabel dengan cara mengamati matriks kovarian sampelnya. *Multicollinearity* data dapat diketahui dari nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil atau mendekati nol, (Tabachnick dan Fidell, (1998) dalam Ferdinand, (2006)). Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian ini diperoleh nilai determinan matrik sampel 3.6248e +000 yang sangat jauh lebih besar dari nol, sehingga data penelitian dapat dinyatakan telah memenuhi asumsi *multicollinearity*.

Setelah data penelitian dinyatakan memenuhi pengujian asumsi SEM yaitu : ukuran sampel, uji normalitas, uji outlier dan uji *multicollinearity*, tahap selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) secara *Full Model*. Analisis tersebut dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan pada penelitian ini. Pengujian model dalam SEM dilakukan dengan dua cara yaitu : pengujian kesesuaian model yang dikembangkan dan pengujian signifikansi

kausalitas koefisien regresi. Hasil pengujian SEM secara *Full Model* disajikan pada Gambar : 4.6 dan *output* cetakan pada Lampiran 5.

Gambar 4.6

Hasil Uji *Full Structural Equation Modelling*



Sumber : data primer yang diolah (2012)

Hasil Uji *Full Structural Equation Modelling* yang disajikan pada gambar 4.5 merupakan hasil pengujian kesesuaian model (*Goodness-of-Fit Test*) yang dikembangkan pada penelitian ini. Hipotesis yang diajukan uji kesesuaian model :

Hipotesis nol (H_0) : Tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel

dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi

Hipotesis alternatif (H_a) : Terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi.

Indeks-indeks pengujian kesesuaian model penelitian ini disajikan pada tabel 4.19

Tabel 4.19
Indeks-Indeks Uji Kesesuaian Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	KECIL X^2 dengan df: 40; p: 5 % =55,7585	49,168	Baik
<i>Sign Probability</i>	$\geq 0,05$	0,152	Baik
Cmin40	≤ 2	1,229	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,929	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,888	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,982	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,048	Baik

Sumber: data primer yang diolah (2012)

Indeks-indeks hasil uji kesesuaian model pada tabel 4. 19 dapat diketahui bahwa tingkat signifikansi uji model penelitian secara *Full Structural Equation Modelling* adalah sebagai berikut : Nilai *Chi-Square* 49,168 lebih kecil dari nilai *chi-square* yang disyaratkan 55,7585, dengan tingkat signifikansi 0,152 lebih besar dari tingkat signifikansi yang disyaratkan sebesar 0,05. Indeks-indeks uji kesesuaian model

mendukung nilai *chi-square* yakni nilai indeks: Cmin sebesar 1,229 (baik); AGFI sebesar 0,880 (marginal); GFI sebesar 0,927 (baik); TLI sebesar 0,976 (baik); CFI sebesar 0,982 (baik); dan RMSEA sebesar 0,048 (baik), memenuhi nilai indeks yang disyaratkan uji kesesuaian model. Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol (H_0) yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Hasil pengujian model tersebut menunjukkan diterimanya hipotesis nol (H_0), yaitu model penelitian yang dikembangkan terdiri empat variabel yaitu : variable Orientasi Pembelajaran, Orientasi Pasar, Kerja Cerdas dan Kinerja Tenaga penjualan **benar-benar dapat diterima**. Demikian pula pada gambar 4.5 dapat diketahui bahwa sebelas variabel indikator untuk estimasi empat konstruks model penelitian secara keseluruhan nilai *lambda* atau *loading factor* lebih besar dari 0,5 dapat diartikan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel tersebut secara signifikan benar-benar merupakan indikator dari variabel yang dibentuk.

Pengujian model SEM ditujukan juga untuk menguji signifikansi kausalitas. Hipotesis yang diajukan untuk menguji kausalitas adalah :

Hipotesis nol (H_0) : Koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol

Hipotesis alternatif (H_a) : Koefisien regresi antar hubungan tidak sama dengan nol

Uji signifikansi nilai-nilai koefisien regresi diuji dengan dengan uji t yang ditunjukkan pada nilai *critical ratio*. Hasil Uji koefisien regresi antar hubungan disajikan pada tabel 4.20.

Tabel 4.20

Hasil Uji *Regression Weights*

Regression Weights							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KC	<--	OPB	0.290	0.095	3.040	0.002	par-8
KC	<--	OP	0.280	0.106	2.641	0.008	par-9
KTP	<--	KC	0.750	0.174	4.315	0.000	par-10
X1	<--	OPB	1.000				
X2	<--	OPB	0.974	0.145	6.737	0.000	par-1
X11	<--	KC	1.000				
X12	<--	KC	1.279	0.188	6.803	0.000	par-2
X13	<--	KC	1.443	0.206	7.003	0.000	par-3
x18	<--	KTP	1.000				
X17	<--	KTP	1.447	0.223	6.481	0.000	par-4
X16	<--	KTP	1.339	0.207	6.454	0.000	par-5
X8	<--	OP	1.000				
X6	<--	OP	0.964	0.134	7.180	0.000	par-6
X5	<--	OP	1.091	0.169	6.444	0.000	par-7

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Nilai *critical ratio* semua koefisien antar hubungan memenuhi kriteria uji-t yakni nilai *critical rasio* di atas 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, maka hipotesis alternatif diterima, yakni koefisien regresi antar hubungan tidak sama dengan nol. Berdasarkan hasil uji koefisien antar hubungan dapat dikatakan hubungan kausalitas yang disajikan pada model penelitian dapat diterima.

Nilai-nilai koefisien regresi hubungan antar variabel maupun hubungan antara variabel dengan indikator pembentuk variabel disajikan pada tabel 4.21

Tabel 4.21

Nilai Koefisien Regresi Antar Hubungan Model

Hubungan antar Variable		<i>Estimate</i>
KC <--	OPB	0.438
KC <--	OP	0.364
KTP <--	KC	0.645
X1 <--	OPB	0.866
X2 <--	OPB	0.792
X11 <--	KC	0.673
X12 <--	KC	0.810
X13 <--	KC	0.851
x18 <--	KTP	0.595
X17 <--	KTP	0.922
X16 <--	KTP	0.889
X8 <--	OP	0.835
X6 <--	OP	0.762
X5 <--	OP	0.674

Sumber : data primer yang diolah (2012)

4.3.5 Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

1. *Standart error* pada satu atau beberapa koefisien besar.
2. Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negative

3. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi lebih besar 0,90.

Didasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa *standart error*, *varians error* serta koefisien estimasi korelasi berada pada rentang nilai yang menunjukkan adanya problem identifikasi.

4.3.6 Evaluasi Model

Langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi model dengan kriteria *Goodness of Fit* Model dan Uji Reliabilitas.

4.3.6.1 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi kesesuaian model penelitian adalah menguji seberapa jauh model yang dihipotesiskan sesuai (*fit*) atau model penelitian cukup mampu menjelaskan data sample yang ada. Evaluasi penilaian kesesuaian model penelitian menggunakan kriteria *Goodness of Fit* yang disyaratkan oleh SEM. Hasil uji *Full Structural Equation Modelling* yang disajikan pada gambar 4.5 adalah nilai delapan Indeks pengujian kesesuaian model penelitian .

Dari delapan kriteria pengujian *Goodness of Fit* model penelitian ada tujuh kriteria yang menghasilkan nilai indek yang baik adalah : *Chi- Square*, *Significance Probability*, CMin, GFI, TLI, CFI dan RMSEA memenuhi nilai *Cut of Value* yang disyaratkan SEM. Sedangkan pada kriteria AGFI nilainya marjinal yaitu 0,888 lebih kecil dari *Cut of Value* AGFI sebesar 0,90. Hasil evaluasi *Goodness of Fit* model yang dikembangkan penelitian ini secara keseluruhan dapat diterima baik

4.3.6.2 Uji Reliabilitas

Setelah kesesuaian model diuji, evaluasi selanjutnya adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator variabel sebuah variabel yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator mengindikasikan variabel yang umum. Pengujian reliabilitas variabel menggunakan dua cara yakni *Composite Reliability* dan *Variance Extracted*.

1. *Composite Reliability*

Uji *composite reliability* menggunakan rumus (Ferdinand, 2006):

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots 4.2$$

Keterangan :

- a. *Std Loading* diperoleh langsung langsung diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator variabel.
- b. $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap-tiap *Std Loading*.
Nilai *measurement error* diperoleh dari $1 - \text{Std Loading}$.

Nilai batas penerimaan tingkat reliabilitas indikator-indikator variabel adalah $\geq 0,70$.

Perhitungan nilai *Construct – Reliability* yang disajikan pada tabel 4.22 diperoleh nilai *Construct – Reliability* model penelitian ini $\geq 0,70$ yakni : Orientasi pembelajaran (0,82), Orientasi Pasar (0,80); Kerja Cerdas (0,82); dan Kinerja Tenaga

Penjualan sebesar (0.85). dengan demikian dapat dipastikan bahwa model penelitian dapat diterima secara signifikan tingkat reliabilitasnya.

2. *Variance Extracted*

Variance Extracted menunjukkan jumlah varians dari indikator variabel yang diekstraksi oleh variabel yang dikembangkan. Nilai *Variance Extracte* direkomendasikan sebesar $\leq 0,50$. Persamaan untuk mendapatkan nilai *Variance Extracted* (Ferdinand, 2006) adalah :

$$Variance - Extracted = \frac{\sum Std \text{ Loading}^2}{\sum Std \text{ Loading}^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots 4.3$$

- a. *Std Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator variabel.
- b. ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator variabel.

Perhitungan nilai *Variance – Extracted* yang disajikan pada tabel 4.22 diperoleh nilai *Variance – Extracted* model penelitian ini $\geq 0,70$ yakni : Orientasi pembelajaran (0,69), Orientasi Pasar (0,58); Kerja Cerdas (0.61); dan Kinerja Tenaga Penjualan sebesar (0.66) . Sehingga dapat dipastikan bahwa model penelitian dapat diterima secara signifikan tingkat reliabilitasnya

Tabel 4.22

Perhitungan Nilai *Contract – Reliability* dan *Variance – Extracted* Model

	Loading	Loading ²	Error	ε_j	$(\sum (\text{Std Loading})^2)$	Reliab konstruk	Var Ekstrax
Orientasi Pembelajaran							
X1	0.87	0.7569	0.75	0.25			
X2	0.79	0.6241	0.63	0.37			
Jumlah	1.66	1.381	1.38	0.62	2.7556	0.82	0.69
Orientasi Pasar							
X5	0.67	0.4489	0.45	0.55			
X6	0.76	0.5776	0.58	0.42			
X8	0.84	0.7056	0.7	0.3			
Jumlah	2.27	1.7321	1.73	1.27	5.1529	0.80	0.58
Kerja Cerdas							
X11	0.67	0.4489	0.45	0.55			
X12	0.81	0.6561	0.66	0.34			
X13	0.85	0.7225	0.72	0.28			
Jumlah	2.33	1.8275	1.83	1.17	5.4289	0.82	0.61
Kinerja Tenaga Penjualan							
X16	0.89	0.7921	0.79	0.21			
X17	0.92	0.8464	0.85	0.15			
X18	0.6	0.36	0.35	0.65			
Jumlah	2.41	1.9985	1.99	1.01	5.8081	0.85	0.66

Sumber : data primer yang diolah (2012)

4.3.7 Interpretasi dan Modifikasi model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi kovarian residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell 1997 dalam Ferdinand 2006).

Cut-off value pengujian terhadap residual ditetapkan $\leq \pm 2,58$ pada taraf signifikansi 5 % (Hair dkk, 2006) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. *Standardized Residual Covariance* yang diolah dengan SEM disajikan pada tabel 4. 23

Tabel 4.23
Standardized Residual Covariances

	X5	X6	X8	X16	X17	x18	X13	X12	X11	X2	X1
X5	0.000	0.224	-0.251	0.876	0.480	0.830	-0.251	0.683	1.294	0.134	-0.086
X6	0.224	0.000	0.069	0.516	-0.136	0.830	-0.289	-0.175	-0.365	-0.512	-0.692
X8	-0.251	0.069	0.000	0.357	-0.129	0.646	0.080	-0.307	0.028	0.743	0.204
X16	0.876	0.516	0.357	0.000	0.005	-0.046	0.088	-0.658	0.568	-0.316	0.739
X17	0.480	-0.136	-0.129	0.005	0.000	0.003	0.007	-0.545	0.992	-1.064	0.376
x18	0.830	0.830	0.646	-0.046	0.003	0.000	0.492	-0.612	0.472	-0.677	0.721
X13	-0.251	-0.289	0.080	0.088	0.007	0.492	0.000	0.216	-0.058	-0.900	-0.415
X12	0.683	-0.175	-0.307	-0.658	-0.545	-0.612	0.216	0.000	-0.425	0.926	0.388
X11	1.294	-0.365	0.028	0.568	0.992	0.472	-0.058	-0.425	0.000	0.263	0.400
X2	0.134	-0.512	0.743	-0.316	-1.064	-0.677	-0.900	0.926	0.263	0.000	0.000
X1	-0.086	-0.692	0.204	0.739	0.376	0.721	-0.415	0.388	0.400	0.000	0.000

Sumber: data primer yang diolah (2012)

Hasil perhitungan *Standardized Residual Covariances* menunjukkan bahwa data yang digunakan nilai residualnya masih dalam rentang penerimaan nilai residual $\leq \pm 2,58$. Data penelitian ini dapat diterima secara signifikan, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi terhadap .model yang dikembangkan.

4.4 Pengujian Hipotesis Penelitian

Tahapan terakhir adalah pengujian hipotesis penelitian yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis penelitian didasarkan pada hasil analisis SEM dengan cara menghitung nilai regresi hubungan antar variable yang disajikan pada tabel 4.24. berikut. Nilai signifikansi pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *critical ratio* (CR) dan nilai *probability* (P) hasil perhitungan dengan nilai tingkat penerimaan pengujian yakni nilai *critical ratio* $\geq 1,96$ dan nilai *probability* $\leq 0,05$.

Tabel 4. 24
Hasil Uji Regresion Weights

Regression Weights							
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
KC	<--	OPB	0.290	0.095	3.040	0.002	par-8
KC	<--	OP	0.280	0.106	2.641	0.008	par-9
KTP	<--	KC	0.750	0.174	4.315	0.000	par-10
X1	<--	OPB	1.000				
X2	<--	OPB	0.974	0.145	6.737	0.000	par-1
X11	<--	KC	1.000				
X12	<--	KC	1.279	0.188	6.803	0.000	par-2
X13	<--	KC	1.443	0.206	7.003	0.000	par-3
x18	<--	KTP	1.000				
X17	<--	KTP	1.447	0.223	6.481	0.000	par-4
X16	<--	KTP	1.339	0.207	6.454	0.000	par-5
X8	<--	OP	1.000				
X6	<--	OP	0.964	0.134	7.180	0.000	par-6
X5	<--	OP	1.091	0.169	6.444	0.000	par-7

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Nilai *critical ratio* semua koefisien antar hubungan memenuhi kriteria uji-t yakni nilai *critical rasio* di atas 1,96 dan probabilitas lebih kecil dari 0,05. Hasil uji ini menunjukkan bahwa semua koefisien regresi secara signifikan tidak sama dengan nol, maka hipotesis alternatif diterima, yakni koefisien regresi antar hubungan tidak sama dengan nol. Berdasarkan hasil uji koefisien antar hubungan dapat dikatakan hubungan kausalitas yang disajikan pada model penelitian dapat diterima.

Nilai-nilai koefisien regresi hubungan antar variabel maupun hubungan antara variabel dengan indikator variabel pembentuk variabel disajikan pada tabel 4. 25.

Tabel 4. 25

Nilai Koefisien Regresi Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar Variabel		<i>Estimate</i>
KC <--	OPB	0.438
KC <--	OP	0.364
KTP <--	KC	0.645
X1 <--	OPB	0.866
X2 <--	OPB	0.792
X11 <--	KC	0.673
X12 <--	KC	0.810
X13 <--	KC	0.851
x18 <--	KTP	0.595
X17 <--	KTP	0.922
X16 <--	KTP	0.889
X8 <--	OP	0.835
X6 <--	OP	0.762
X5 <--	OP	0.674

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Hasil perhitungan *critical ratio* (CR) dan nilai *probability* (P) dari pengolahan SEM, dibandingkan dengan batas penerimaan statistik yang disyaratkan yaitu nilai *critical ratio* (CR) lebih besar sama dengan 1,96 dan nilai *probability* (P) di bawah 0,05. Keputusan penerimaan hipotesis apabila nilai-nilai perhitungan *critical ratio* (CR) dan nilai *probability* (P) dari pengolahan SEM memenuhi syarat tersebut.

Pada penelitian ini diajukan tiga hipotesis yang selanjutnya dibahas sebagai berikut.

Tabel 4.26

Hasil Uji *Regression Weights*

<i>Regression Weights</i>							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KC	<--	OPB	0.290	0.095	3.040	0.002	par-8
KC	<--	OP	0.280	0.106	2.641	0.008	par-9
KTP	<--	KC	0.750	0.174	4.315	0.000	par-10

Sumber : data primer yang diolah (2012)

1. Pengujian Hipotesis I

Hipotesis I penelitian ini adalah :

H 1 = Semakin tinggi orientasi pembelajaran akan semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas penjualan.

Hasil uji *regression weights* diketahui bahwa pengaruh orientasi pembelajaran terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan mempunyai nilai *critical ratio*

sebesar 3,040 dan nilai *probability* 0,002 telah memenuhi syarat nilai signifikansi pengujian $CR \geq 1,96$ dan $P \leq 0,05$. Kesimpulan bahwa hipotesis I yang diajukan penelitian ini **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis II

Hipotesis II penelitian ini adalah :

H 2 = Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi derajat perilaku kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan dalam pelaksanaan tugas penjualan.

Hasil uji *regression weights* diketahui bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan mempunyai nilai *critical ratio* sebesar 2,641 dan nilai *probability* 0.008 telah memenuhi syarat nilai signifikansi pengujian $CR \geq 1,96$ dan $P \leq 0,05$. Kesimpulan bahwa hipotesis II yang diajukan penelitian ini **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis III

Hipotesis III penelitian ini adalah :

H 3 = Semakin tinggi derajat kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Hasil uji regression weights diketahui bahwa pengaruh orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan mempunyai nilai *critical ratio* sebesar 4.315 dan nilai *probability* 0.000 telah memenuhi syarat nilai signifikasi pengujian $CR \geq 1,96$ dan $P \leq 0,05$. Kesimpulan bahwa hipotesis III yang diajukan penelitian ini **diterima**.

Kesimpulan hasil pengujian hipotesis yang diajukan penelitian ini disajikan pada tabel 4.27

Tabel: 4.27

Hipotesis Penelitian

No	Hipotesis	Kesimpulan
1	H 1 = Semakin tinggi orientasi pembelajaran akan semakin tinggi derajat perilaku kerja cerdas yang dilakukan tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas penjualan.	Diterima
2	H 2 = Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi derajat kerja cerdas yang diimplementasikan dalam pelaksanaan tugas penjualan	Diterima
3	H 3 = Semakin tinggi derajat kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	Diterima

Pada Bab IV ini telah dibahas proses analisis data dan pengujian terhadap tiga hipotesis yang diajukan penelitian ini. Hipotesis yang diajukan berdasarkan telaah teori yang telah diuraikan pada Bab II. Model penelitian yang dikembangkan telah diuji tingkat kesesuaian model, tingkat reliabilitas model dan tingkat signifikasi kausalitas hubungan variabel model diperoleh hasil yang baik.

Model penelitian dapat digunakan untuk menjawab masalah penelitian sebagai berikut:

1. Orientasi pembelajaran merupakan variabel yang berperan penting terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan. Demikian pula Orientasi Pasar berkontribusi besar terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan. Perilaku kerja cerdas merupakan variabel sangat strategis terhadap kinerja tenaga penjualan.
2. Pemecahan masalah kinerja penjualan yang turun, diawali dengan meningkatkan orientasi pembelajaran dan orientasi tenaga penjualan secara simultan. Peningkatan orientasi pembelajaran diprioritaskan pada aspek peningkatan kemauan belajar ketrampilan penjualan baru dan kesediaan belajar dari pengalaman rekan sekerja. Program peningkatan orientasi pasar diprioritaskan pada aspek keaktifan pencarian informasi pesaing, kontinuitas pencarian informasi pelanggan, dan penajaman analisis informasi untuk menyusun rencana penjualan
3. Tahapan selanjutnya, meningkatkan perilaku kerja cerdas tenaga penjualan. Program peningkatan perilaku kerja cerdas tenaga penjualan diprioritaskan pada aspek peningkatan kualitas rencana penjualan, kemampuan membuat target penjualan dan kemampuan presentasi penjualan. Perilaku kerja cerdas yang meningkat akan berdampak positif terhadap kinerja pemasaran tenaga penjualan.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

5.1 Ringkasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisis kinerja tenaga penjualan minuman berkarbonasi PT. Coca Cola Distribusi Jawa Tengah. Observasi keadaan perusahaan serta kajian *reseach gap* yang dikembangkan dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Sujan, dkk. (1994); Wang dan Netemeyer (2002); Ferdinand (2004); Sitompul (2004); dan Kohli, dkk. (1998), menyampaikan temuan yang kontradiktif tentang pengaruh orientasi pembelajaran, kerja keras dan kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Boles, dkk. (2001); Keillor, dkk.. (2000); Wiralaksana (2006); Saxe (1979), serta Howe, dkk. 1994) menemukan bukti empiris yang kontradiktif bagaimana pengaruh perilaku orientasi pasar terhadap kerja cerdas serta konsekuensinya pada kinerja tenaga penjualan.

Mendasarkan *reseach gap* hasil penelitian terdahulu, masalah penelitian dirumuskan: bagaimanakah mekanisme pengaruh orientasi pembelajaran dan orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan serta konsekuensi pada kinerja tenaga penjualan?. Telaah pustaka yang dilakukan memberi pijakan untuk mengembangkan sebuah model penelitian yang menjelaskan *route map* hubungan

kausalitas orientasi pembelajaran dan orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas dan konsekuensinya terhadap kinerja tenaga penjualan.

Pengujian model penelitian dilakukan pada 100 tenaga penjualan yang tersebar di 8 wilayah *Sales Center* PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java. Model penelitian dilakukan pengujian kesesuaian model, signifikansi hubungan antar konstruk, serta reliabilitas model menggunakan analisis SEM. Hasil pengujian kesesuaian model diperoleh nilai-nilai indeks *goodness of fit* sebagai berikut : nilai *Chi-Square* 49,168, probabilitas 0,152; Cmin sebesar 1,229; AGFI sebesar 0,880; GFI sebesar 0,927 (baik); TLI sebesar 0,976; CFI sebesar 0,982; dan RMSEA sebesar 0,048; telah memenuhi nilai indeks yang disyaratkan uji kesesuaian model. Pengujian hubungan kausalitas antar konstruk diperoleh : nilai koefisien regresi hubungan kausalitas antara orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas sebesar 0,438 dengan critical ratio 3,040 pada *probability* 0,002; nilai koefisien regresi hubungan kausalitas antara orientasi pasar terhadap kerja cerdas sebesar 2,641 dengan *critical ratio* 0,008; pada *probability* 0,002; nilai koefisien regresi hubungan kausalitas antara kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 0,646 dengan *critical ratio* 4.315 pada *probability* 0,00. Berdasarkan hasil uji koefisien hubungan antar konstruk model penelitian dapat diterima.

Pengujian reliabilitas model diperoleh hasil diperoleh nilai *Construct – Reliability* model penelitian : Orientasi pembelajaran (0,82), Orientasi Pasar (0,80); Kerja Cerdas (0,82); dan Kinerja Tenaga Penjualan sebesar (0,85). Nilai *Variance – Extracted* : Orientasi pembelajaran 0,69; Orientasi Pasar 0,58; Kerja Cerdas 0,61;

dan Kinerja Tenaga Penjualan sebesar 0.66 , sehingga dapat dipastikan bahwa model penelitian dapat diterima secara signifikan tingkat reliabilitasnya.

5.2 Kesimpulan

5.2.1 Kesimpulan Hipotesis

Kesimpulan tiga hipotesis yang diajukan penelitian ini :

1. Pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kerja cerdas tenaga penjualan.

H 1 = Semakin tinggi orientasi pembelajaran akan semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjualan dalam melaksanakan tugas penjualan.

Penelitian ini mendapatkan temuan bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjualan. Temuan ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Sujana, dkk. (1994); Wang dan Netemeyer (2002); Ferdinand (2004); kemudian ditindaklanjuti Sitompul (2004. p.50). Orientasi pembelajaran memotivasi tenaga penjualan meningkatkan perencanaan, mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kapabilitas dan pengalaman dengan pendekatan penjualan baru. Tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran mempunyai keinginan kuat meningkatkan dan berupaya pencapaian keahlian penjualan secara berkelanjutan, sehingga tenaga penjualan yang berorientasi pembelajaran berpotensi mempunyai ketrampilan penjualan yang tinggi untuk bertindak efektif adaptif dengan lingkungan yang selalu berubah.

2. Pengaruh orientasi pasar terhadap kerja cerdas tenaga penjualan

H 2 = Semakin tinggi orientasi pasar maka semakin tinggi derajat perilaku kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan dalam pelaksanaan tugas penjualan.

Temuan penelitian ini bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjualan mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Boles, dkk. (2001); Keillor, dkk. (2000) Wiralaksana (2006). Temuan ini juga sesuai dengan hasil penelitian Asatuan (2004, 0.14-15) bahwa derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap motivasi kerja berperilaku kerja keras dan kerja cerdas.

3. Pengaruh kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan

H 3 = Semakin tinggi derajat kerja cerdas yang diimplementasikan tenaga penjualan maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Temuan penelitian ini bahwa kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan mendukung hasil penelitian yang dilakukan Sujan, dkk. (1994, p.49) menyatakan bahwa kerja cerdas akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian empiris yang dilakukan oleh Ferdinand (2004, p.49-50); Sitompul (2004, p.51); Asatuan (2004, p.14) dan Wiralaksana (2006) bahwa perilaku kerja cerdas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan

5.2.2 Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Kesimpulan atas masalah penelitian didasarkan pada permasalahan penelitian yang diajukan yaitu: **Bagaimanakah proses orientasi pembelajaran dan orientasi pasar berpengaruh terhadap perilaku kerja cerdas untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan?**

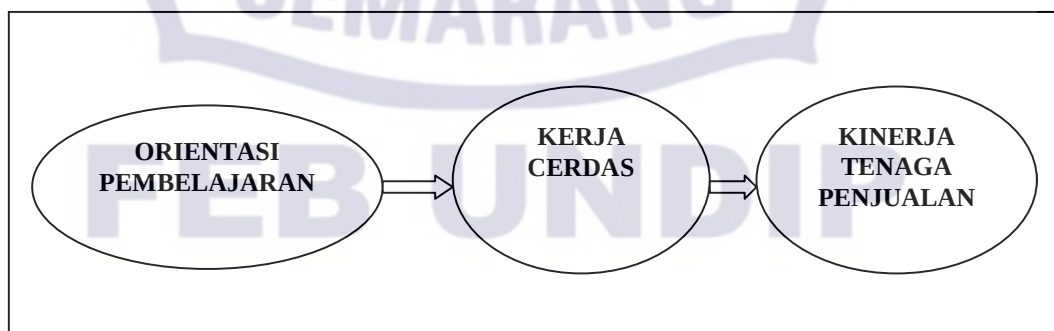
Tujuan penelitian ini adalah mencari jawaban masalah penelitian yang diajukan dengan cara mengembangkan model konseptual mengenai pengaruh orientasi pembelajaran dan orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas serta dampaknya terhadap kinerja tenaga penjualan. Temuan penelitian ini dapat menjawab permasalahan penelitian yang mendasarkan pada hasil Uji *Full Structural Equation Modelling* yang disajikan pada gambar 5.1 melalui dua jalur strategis yaitu.:

1. Peningkatan kinerja tenaga penjualan jalur I

Jalur peningkatan tenaga penjualan jalur I disajikan pada gambar 5.1 ini.

Gambar 5.1

Proses Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan Jalur I



Sumber: dikembangkan dari penelitian ini (2012)

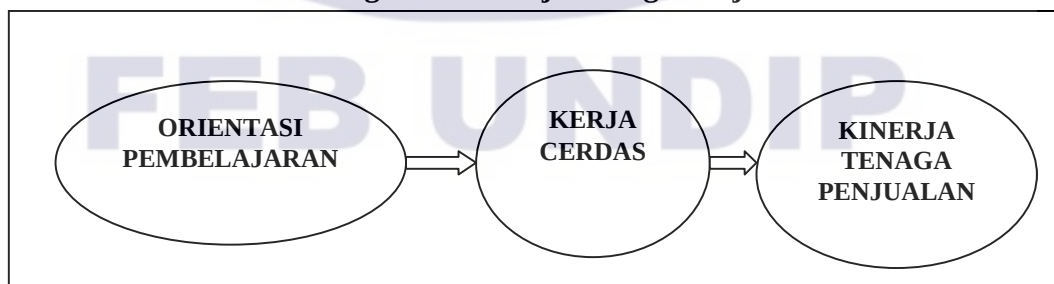
Tingkat tinggi rendahnya kinerja tenaga penjualan dapat dievaluasi dari pertumbuhan pelanggan aktif, pertumbuhan volume penjualan serta tingkat realisasi target penjualan yang ditetapkan. Kinerja tenaga penjualan ditingkatkan melalui peningkatan perilaku kerja cerdas. Perilaku kerja cerdas tenaga penjualan dapat diukur dari mutu rencana kegiatan penjualan, rasionalitas target penjualan yang dibuat serta ketrampilan presentasi penjualan. Upaya peningkatan perilaku kerja cerdas dalam menjalankan tugas-tugas penjualan dilakukan dengan cara meningkatkan perilaku orientasi pembelajaran tenaga penjualan. Perilaku orientasi pembelajaran dapat diketahui dari seberapa tinggi motivasi tenaga penjualan tergerak untuk segera belajar ketrampilan penjualan baru. Perilaku orientasi pembelajaran tenaga penjualan dapat juga ketahui seberapa tinggi kesediaan mereka saling *sharing* dengan sesama rekan kerja untuk meningkatkan kapabilitas berperilaku kerja cerdas.

2. Peningkatan kinerja tenaga penjualan jalur II

Jalur peningkatan tenaga penjualan jalur II disajikan pada gambar 5.2 ini.

Gambar 5.2

Jalur Proses Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan Jalur II



Sumber: dikembangkan dari penelitian ini (2012)

Tingkat tinggi rendahnya kinerja tenaga penjualan dapat dievaluasi dari pertumbuhan pelanggan aktif, pertumbuhan volume penjualan serta tingkat ketercapiannya target penjualan yang ditetapkan. Kinerja tenaga penjualan dapat ditingkatkan melalui peningkatan perilaku kerja cerdas. Perilaku kerja cerdas tenaga penjualan dapat diukur dari peningkatan mutu rencana kegiatan penjualan, rasionalitas target penjualan yang dibuat serta ketrampilan presentasi penjualan. Upaya peningkatan perilaku kerja cerdas tenaga penjualan dalam menjalankan tugas-tugas penjualan dilakukan dengan cara meningkatkan perilaku orientasi pasar tenaga penjualan. Tinggi rendahnya perilaku orientasi pasar tenaga penjualan dapat diketahui dari tingkat keaktifan tenaga penjualan mengumpulkan informasi pesaing, kontinuitas pengumpulan informasi pelanggan dan ketajaman analisis informasi yang digunakan untuk menyusun rencana penjualan

5.3 Implikasi Penelitian

Kesimpulan yang dihasilkan penelitian ini membawa beberapa implikasi teoritis studi manajemen penjualan dan implikasi manajemen penjualan PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java.

5.3.1 Implikasi Pada Teori Manajemen

Implikasi manajemen yang disumbangkan oleh temuan-temuan yang dihasilkan penelitian ini disajikan pada tabel 5.1.

Tabel 5.1

Implikasi Pada Teori Manajemen

No	Kesimpulan penelitian	Sumbangan pada studi manajemen
1	Temuan penelitian ini, orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjualan	Temuan ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Sujan dkk(1994); Wang dan Netemeyer (2002); Ferdinand (2004); kemudian ditindaklanjuti Sitompul (2006. p.50), bahwa orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjualan
2	Temuan penelitian ini orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kerja cerdas tenaga penjualan	Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Boles, dkk (2001); Keillor, dkk (2000) Wiralaksana (2006). Temuan ini juga sesuai dengan hasil penelitian Asatuan (2004, 0.14-15) bahwa derajat orientasi pasar berpengaruh positif terhadap motivasi kerja berperilaku kerja keras dan kerja cerdas.
3	Temuan penelitian ini kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan	Temuan penelitian ini bahwa kerja cerdas berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan mendukung hasil penelitian yang dilakukan Sujan, dkk. (1994, p.49) menyatakan bahwa kerja cerdas akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian empiris yang dilakukan oleh Ferdinand (2004, p.49-50); Sitompul (2004, p.51); Asatuan (2004, p.14) dan Wiralaksana (2006) bahwa perilaku kerja cerdas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan

Sumber : data primer yang diolah (2012)

5.3.2 Implikasi Pada Kebijakan Manajemen

Temuan-temuan penelitian hasil dari analisis karakteristik tenaga penjualan, nilai indeks tenaga penjualan, diagram jalur pengujian SEM *Full Model*, nilai koefisien regresi (hubungan kausalitas) antar variabel model maupun antar variabel model dengan indikator pembentuknya dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sebagai masukan bagi pihak manajemen sesuai dengan prioritas.

Pada tabel 5.2 berikut ini disampaikan rumusan kebijakan-kebijakan strategis dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjualan PT. Coca Cola Distribution Indonesia Central Java.

Tabel 5.2

Rumusan Kebijakan Strategis bagi Manajemen

No	Temuan Penelitian	Rumusan Kebijakan Strategis
1	Diagram jalur <i>SEM Full MODEL</i>	Kebijakan strategis manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga penjualan disusun : a. <i>Route map</i> kebijakan mendasarkan asas prioritas diagram jalur <i>SEM Full Model</i> b. Program peningkatan orientasi pembelajaran dan orientasi pasar untuk meningkatkan perilaku kerja cerdas tenaga penjualan sebaiknya dilaksanakan secara simultan c. Program peningkatan perilaku kerja cerdas sebagai keputusan strategis untuk peningkatan kinerja tenaga penjualan
2	a. Diagram jalur <i>SEM Full Model</i> b. Pengaruh positif orientasi	Rekomendasi pada peningkatan kemauan belajar ketrampilan penjualan baru (X1) adalah : a. Evaluasi tingkat antusias tenaga penjualan untuk segera menguasai ketrampilan baru. b. Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk pelaksanaan tugas menentukan target

	pembelajaran terhadap perilaku kerja cerdas tenaga penjualan c. Nilai angka indeks orientasi pembelajaran tenaga penjualan	penjualan, menyusun rencana penjualan, membuat laporan penjualan dengan program aplikasi komputer. c. Menyediakan ruang belajar beserta bahan-bahan bacaan, dan audio visual yang relevan dengan pengetahuan penjualan baru Rekomendasi pada peningkatan kesediaan belajar dari pengalaman penjualan rekan sekerja (X2) adalah: a. Evaluasi tingkat kesediaan belajar dari pengalaman penjualan rekan sekerja b. Program peningkatan atmosfir lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung terselenggaranya sistim pembelajaran <i>sharing</i> sesama rekan sekerja yang optimal. c. Program <i>selling contest</i> sebagai ajang saling belajar dari pengalaman rekan sekerja.
3	a. Diagram jalur <i>SEM Full Model</i> b. Pengaruh yang signifikan Orientasi pasar terhadap perilaku kerja cerdas c. Nilai angka indeks perilaku orientasi pembelajaran	Rekomendasi pada peningkatan keaktifan pencarian informasi pesaing (X5) adalah: a. Evaluasi tingkat keaktifan tenaga penjualan mencari informasi pesaing. b. Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk pelaksanaan tugas mencari dan menyimpan informasi pesaing c. Menyelenggarakan pelatihan teknik pencarian informasi pesaing terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan. d. Peran manajer sebagai mentor pencarian informasi pesaing bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan. Rekomendasi pada peningkatan kontinuitas pencarian informasi pelanggan (X6) adalah: a. Evaluasi tingkat kontinuitas pencarian informasi pelanggan yang dilakukan tenaga penjualan. b. Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk pelaksanaan tugas mencari dan menyimpan informasi pesaing. c. Menyelenggarakan pelatihan teknik pencarian informasi pelanggan terbaru yang lebih efektif bagi

		tenaga penjualan. d. Peran manajer sebagai mentor pencarian informasi pelanggan bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan. Rekomendasi pada peningkatan ketajaman analisis informasi pesaing dan pelanggan untuk menyusun rencana penjualan(X8) adalah : a. Evaluasi tingkat ketajaman analisis informasi yang dilakukan tenaga penjualan. b. Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk analisis informasi pesaing dan pelanggan. c. Menyelenggarakan pelatihan teknik analisis informasi pesaing dan pelanggan terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan. d. Peran manajer sebagai mentor analisis informasi pesaing dan pelanggan bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan.
4	a. Diagram jalur <i>SEM Full</i> b. Pengaruh perilaku kerja cerdas terhadap kinerja tenaga penjualan c. Nilai angka indeks orientasi pasar	Rekomendasi pada peningkatan kualitas rencana kegiatan penjualan (X11) adalah : a. Evaluasi kualitas rencana kegiatan tenaga penjualan. b. Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk mendukung penyusunan rencana kegiatan yang berkualitas. c. Menyelenggarakan pelatihan teknik penyusunan rencana kegiatan penjualan terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan. d. Peran manajer sebagai mentor penyusunan rencana kegiatan penjualan bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan. Rekomendasi pada peningkatan kemampuan membuat target penjualan (X12) adalah : a. Evaluasi kualitas kemampuan tenaga penjualan membuat target . b. Diselenggarakan pelatihan operasional komputer untuk mendukung membuat target penjualan yang berkualitas. c. Menyelenggarakan pelatihan teknik pembuatan target penjualan terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan.

		d. Peran manajer sebagai mentor pembuatan target penjualan bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan. Rekomendasi pada peningkatan kemampuan menjelaskan gagasan penjualan (X13) adalah : - Evaluasi kemampuan tenaga penjualan menjelaskan gagasan penjualan. - Menyelenggarakan pelatihan teknik presentasi penjualan terbaru yang lebih efektif bagi tenaga penjualan. - Menyelenggarakan kontes presentasi penjualan - Peran manajer sebagai mentor pembuatan target penjualan bagi tenaga penjualan semakin ditingkatkan.
--	--	--

Sumber: dikembangkan dari penelitian ini (2012)

5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah mengeluarkan tujuh indikator dari model penelitian, karena nilai *Standardized factor loading* kecil. Indikator-indikator tersebut kurang mampu memberi gambaran yang tepat mengenai obyek penelitian. Indikator-indikator yang dikeluarkan adalah dua indikator sebagai pengukur variabel orientasi pembelajaran, tiga indikator sebagai pengukur variabel orientasi pasar dan tiga indikator untuk mengukur variabel kerja cerdas. Keterbatasan ini disebabkan pelaksanaan *pre research* pada obyek penelitian belum mendalam.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Isu perilaku etis dari berbagai disiplin bisnis disepakati berperan penting terhadap kinerja keuangan dan kelangsungan hidup jangka panjang bisnis (Roman dan Riiz 2005; Thomas, Schermerhorn, dan Dienhart 2004; Weeks 2004 dkk) dalam Grisaffe dan Jaramillo (2007). Grisaffe dan Jaramillo (2007) menyatakan bahwa perilaku etis menjadi *driver* keberhasilan tenaga penjualan karena meningkatkan kemampuan membangun relasi dengan pelanggan dan mengembangkan atmosfer lingkungan kerja yang kondusif. Menurut Grisaffe dan Jaramillo (2007) perilaku etis kepada pelanggan menuntun pada penyampaian produk dan pelayanan yang lebih baik, berkinerja lebih tinggi yang bermuara pada peningkatan kinerja keuangan. Penelitian lanjutan disarankan memasukan variabel perilaku etis sebagai variabel antesenden untuk memprediksi kinerja penjualan pada model penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Ariningrum. 2008. *Analisis Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Intelijen Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran(pada UKM Industri Funitur di Jepara)* Tesis. Program MM Undip. Tidak dipublikasikan.
- Asatuan, A. dan A. Ferdinand. 2004. "Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjualan". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. III. No. 1.p. 1-22
- Babbie, E. 1994. *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company.
- Baldauf, A., David W. Cravens and Nigel F. Piercy. 2001. "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Volume XXI. Number 2. Spring. p. 109-122.
- Barker, A. Tansu. 1999. "Benchmarks of Successful Salesforce Performance". *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 16 (2). p. 95-104.
- Boles, J. S., Barry J. Babin, Thomas G. Brashea, Charles Brooks. 2001. "An Examination of The Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Summer. p. 1-9.
- Chalagalla. Goutam. N., dan Tasadduq A. Shervani. 1996. "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction". *Journal of Marketing*. Vol. 60. Januari. P. 89-105.
- Cravens, David. W., Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, dan Clifford E. Young. 1993. "Behavior-Based and Outcome-Based and Outcome-Based Salesforce Controls Systems". *Journal of Marketing*. Vol:57, Oktober, p.47-59
- Deng, S., dan Jack Drat. 1994. "Measuring Market Orientation: A Multifactor, Multi-item Approach". *Journal of Marketing Manajemen*. Vol: 10, p. 725-742
- Fang, E., Robert. W Palmatier,. dan Kenneth. R. Evans. 2004. "Goal-Setting Paradoxes? Trade-Offs between Working Hard and Working Smart: The United States versus China". *Academy of Marketing Science Journal*. Spring.Vol: 32. No: 2. p. 187-201
- Franke, George. R dan Jeong-Eun Park. 2006. "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis". *Journal of Marketing Research*. Vol XLIII, November. p. 693-702.
- Ferdinand, A. 2004. *Strategic Selling-in Management: Sebuah Pendekatan Pemodelan Strategi*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.

- _____. 2006. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. BP Undip. Semarang
- _____. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. BP Undip. Semarang.
- Grisaffe, Douglas B., dan Fernando Jaramillo. 2007. "Toward Higher Level of Ethics: Preliminary Evidence of Positive Outcomes". *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol XXVII, no 4, p. 355 -357.
- Hair.Jr, Joseph F., William C. Black, Berry J. Babin, Rolp E. Anderson, Ronald E. Tatham. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. Pearson Education Inc. New Yersey.
- Haris. Eric G., John C. Mowen, dan Tom, J. Brown. 2005. "Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencer, Customer Orientation and Work Satisfaction". *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 33. No 1. p. 19-35
- Howe, V., K. Douglas Hoffman, dan Donald W. Hardigree. 1994. "The Relationship Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behaviors". *Journal of Business Ethics*. Vol: 13. p. 497-506
- Keillor, Bruce D., R. Stephen Parker dan Charles E. Pettijohn. 2000. "Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 15. No. 1. p. 7-22.
- Klein. J. Howard. 1989. "An Integrated Control Theory Model of Work Motivation". *Academic of Management Review*. Vol. 14. No. 14. p. 150-172.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski. 1990. "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*. Vol. 54, April, p. 1-18
- Kohli, Ajay K., Tasaddug A. Shervani, dan Goutam N. Challagalla. 1998. "Learning and Performance orientation of Salespeople: The Role of Supervisors". *Journal of Marketing Research*. Vol. xxxv. May. P. 263 -273
- Manning, G. L dan R. L. Barry. 2004. *Selling Today Creating Customer Value*. Prentice Hall. New Jersey. USA.
- Narver, John C., Stanley F. Slater. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*. Oktober, p. 20-35
- Poeradisastra. T. 2009. "Makanan dan Minuman Berebut Peluang di Industri Kalis Krisis". *Swa Sembada*. Vol. XXV. P. 26 – 33

- Pulendran, S., Richad Speed., Robert E. Widing II. 2000. "The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia". *Australian Journal of Management*. Vol:25. No. 2. September. p. 119-143
- Rentz, Joseph O., C. David Sheherd, Armen Tashchian, Pratibha A. Dabholkar dan Robert T. Ladd. 2002. "A Measure of Selling Skill : Scale Development and Validation". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Volume XXII. Number 1. Winter. p. 13-21.
- Robbins.P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks. Jakarta.
- Putranto, S. E. 2003. "Studi Mengenai orientasi Strategi dan Kinerja Pemasaran". *Journal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol:11, No. 1. Mei. p. 93-110
- Schwepker Jr., Charles. H. 2003. "Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol XXIII. No. 2. Spring. p. 151-171.
- Sitompul, Denny H. H. 2004. "Pengaruh Orientasi Belajar dan komitmen Organisasional Terhadap Kerja Cerdas dalam Meningkatkan Kinerja Penjualan". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol III, NO. 1, Mei. P. 41-54
- Sujan, H. 1986. "Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation". *Journal of Marketing Research*. Vol. XXIII. February. P. 41-49
- Sujan, H., Barton A. Weitz dan Nirmalaya Kumar. 1994. "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling". *Journal of Marketing*. Vol. 58. July. p. 39-52.
- Sutrisno, H. 1995. *Statistik 2*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Wang, G, Richard G. Netemeyer. 2002. "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performace". *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol30. NO. 3. P. 217 – 228.
- Weitz. Borton A., Harish Sujan dan Mita Sujan. 1986. "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness". *Journal of Marketing*. Vol. 50. Oktober. P. 174-191.
- Williams, Michael R. dan Jill S. Attaway. 1996. "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships". *Journal of personal Selling & Sales Management*. Volume XVI. Number 4. Fall. p. 33-52.

Wiralaksana, B. 2006. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Orientasi Sikap Kerja Cerdas dan Orientasi Ketrampilan Tenaga Penjualan dalam Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan*. Tesis. Program MM Undip. Tidak dipublikasikan.

_____ 2002 – 2008. *Statistik Industri Besar dan Sedang Jawa Tengah*. BPS.

_____ 2001. **Pedoman Penulisan Tesis**. MM Universitas Diponegoro. Semarang.



FEB UNDIP



LAMPIRAN 1

Surat Ijin Penelitian



LAMPIRAN 2

Kuesioner

FEB UNDIP



LAMPIRAN 3

Data Kuisiner



LAMPIRAN 4

Tabel Chi Square

LAMPIRAN 5

Output Pengolahan Data

5.1 Distribusi Frekuensi Karakteristik Responden

5.1.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

5.1.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Umur

5.1.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan

5.1.4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

FEB UNDIP



LAMPIRAN 5

Output Pengolahan Data

5.2 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

5.2.1 Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Pembelajaran

5.2.2 Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Pasar

5.2.3 Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Kerja Cerdas

5.2.4 Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Kinerja Tenaga Penjualan

FEB UNDIP

LAMPIRAN 5

Output Pengolahan Data

5.3 Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

5.3.1 Hasil Uji Reliabilitas

5.3.1.1 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Orientasi Pembelajaran

5.3.1.2 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Orientasi Pasar

5.3.1.3 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kerja Cerdas

5.3.1.4 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Tenaga Penjualan

5.3.1 Hasil Uji Validitas

5.3.1.1 Hasil Uji Validitas Variabel Orientasi Pembelajaran

5.3.1.2 Hasil Uji Validitas Variabel Orientasi Pasar

5.3.1.3 Hasil Uji Validitas Variabel Kerja Cerdas

5.3.1.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Tenaga Penjualan



LAMPIRAN 5

Output Pengolahan Data

5.4 Output Structural Equation Modelling

5.4.1 Uji Konfirmasi Konstruk Eksogen

5.4.2 Uji Konfirmasi Konstruk Endogen

5.4.3 Hasil Uji Full Structural Equation Modelling

FEB UNDIP



FEB UNDIP

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. Identitas Penyusun

- a. Nama Lengkap : Winarto S.E.
b. Jenis Kelamin : Laki-laki
c. Nim : C4A 006234

2. Riwayat Pendidikan :

Pendidikan	Tahun Lulus	Bidang Keilmuan	Lembaga Pendidikan
SD	1972	-	SD Tambakboyo, Pedan, Klaten
SMP	1975	-	SMP Negeri Ceper, Klaten
SMA	1980	-	SMA Negeri 1 Klaten
S1	1986	Manajemen	Universitas Sebelas Maret

3. Riwayat Pekerjaan :

Pekerjaan	Tahun	Bidang Keilmuan	Lembaga Pendidikan
Dosen	1988 - Sekarang	Manajemen	Politeknik Negeri Semarang

4. Publikasi Ilmiah :

- a. Kreasi Keunggulan Bersaing Melalui Image dan Perceived Value Guna Peningkatan Kinerja Obyek Wisata Rawa Pening Kabupaten Semarang. Jurnal Teknik. Volume: 4, No: 2, Tahun 2009.
- b. Studi Kualitas dan Keefektifan Promosi Dalam Upaya Membangun Loyalitas Wisatawan Obyek Wisata Candi Gedong Songo Kabupaten Semarang Admisi & Bisnis. Tahun 2008

- c. Kepuasan Wisatawan dan Kesesuaian Pelayanan Sebagai Basis peningkatan Kualitas Obyek Wisata Rowo Pening Kabupaten Semarang. Admisi & Bisnis. Volume 5 No. 3 Tahun 2005.
- d. Studi Keefektifan Layanan Publik Pemerintah Kota Semarang Guna menentukan Prioritas Peningkatan Kualitas Sebagai implementasi Otonomi Daerah. Admisi & Bisnis. Volume 4 No. 3 Tahun 2004.

Semarang, 24 Maret 2012

Winarto, SE

FEB UNDIP