



ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PEMBELAJARAN TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL MELALUI KERJA CERDAS, KEMAMPUAN JUAL, DAN PENJUALAN ADAPTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Tenaga Penjual Sepeda Motor Jepang di Magelang)

Randy Mahendra Putra, Mudiantono¹
Email : randy.mahendra16@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Semarang
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Salesperson is one of the important elements that contribute greatly to the company's profits. In addition, the salesperson is a party that deals directly with consumers so that it can influence the purchase decision. Therefore it is often referred to as the spearhead of the company. The high or low performance of salespeople is caused by various factors. One of the things that affect is the orientation of learning from self-salespeople. This study aims to analyze the effect of learning orientation on the performance of salespeople. Smart work, selling skills, and adaptive sales are used as intervening variables. The object of this research is the salespeople from Japanese motorcycles in Magelang. The sampling technique is purposive sampling, where the sample used is the salesman from the Japanese motorcycle that has been working for at least 6 months. Analytical technique using Structural Equation Model (SEM) - AMOS. Overall the results of this study showed that the orientation of learning has a positive effect on smart working, selling ability, and adaptive selling, smart working has a positive effect on the salesperson's performance, adaptive selling have a positive effect on salesperson performance, and selling ability negatively and insignificant to performance of salespeople.

Kata Kunci: *ORIENTASI PEMBELAJARAN, KERJA CERDAS, KEMAMPUAN JUAL, PENJUALAN ADAPTIF, KINERJA TENAGA PENJUAL*

PENDAHULUAN

Tenaga penjual memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja tenaga penjual dapat merepresentasikan keberhasilan dari suatu perusahaan. Aktivitas yang dilakukan tenaga penjual dapat menentukan keputusan pembelian konsumen karena pihak yang berhubungan langsung dengan konsumen adalah tenaga penjual. Kinerja tenaga penjual yang tinggi dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Disamping itu perusahaan juga memiliki peran yang tak kalah penting dalam manajemen penjualan karena tidak selamanya penjualan ada di tren yang positif. Maka diperlukan kolaborasi yang baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Colleti and Chonko (1997) pada dasarnya terdapat siklus hidup penjualan perusahaan dimana pada suatu saat penjualan tersebut akan mengalami penurunan yang mungkin disebabkan karena munculnya pesaing dan kondisi pasar yang mulai berubah sehingga strategi penjualan tidak sesuai. Berkaitan dengan hal tersebut menjadikan

¹ Corresponding author



perusahaan perlu mencari strategi untuk memperbaiki manajemen penjualan. Menurut Asatuan dan Ferdinand (2004) kinerja pemasaran yang baik akan muncul akibat dari keberhasilan tenaga penjual dalam pengimplementasian orientasi penjualan melalui pengelolaan lingkungan eksternal dan internal suatu perusahaan. Kesuksesan dari kinerja tenaga penjual dalam perusahaan ditentukan oleh kemampuan tenaga penjual dalam proses pembelajaran untuk menjalankan tugas secara sistematis dan terkendali (Asatuan dan Ferdinand, 2004).

Banyak penelitian sebelumnya mengenai bagaimana pentingnya peran tenaga penjual dalam peningkatan kinerja tenaga penjual. Menurut Dubinsky et al. (1992) tenaga penjual memiliki peran yang vital di dalam posisi perusahaan. Penelitian Barker (1999) juga menyatakan bahwa seorang tenaga penjual memiliki peran dan sangat menentukan penjualan yang sukses, kesuksesan tersebut dapat dilihat melalui kemampuan tenaga penjual untuk membangun hubungan baik dengan pelanggan dan rekan kerja dalam lingkungan perusahaan. Meningkatkan kinerja tenaga penjual akan berbanding lurus dengan peningkatan efektivitas organisasi penjualan secara keseluruhan (Barker, 1999). Manajemen tenaga penjual yang baik akan menentukan penjualan perusahaan.

Dalam penelitiannya, Barker (1999) menjelaskan bahwa kinerja tenaga penjual dapat dievaluasi dengan menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri. Orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjual yang ditujukan untuk upaya meningkatkan tenaga penjual yang bekerja secara cerdas (*working smart*) dan bekerja secara keras (*working hard*) (Sujan et al., 1994). Orientasi pembelajaran dapat berpengaruh untuk membentuk tenaga kerja yang lebih cerdas, memiliki kemampuan jual yang tinggi dan mau bekerja keras (Sujan et al., 1994). Dalam penelitian Sujan et al. (1994) dijelaskan bahwa orientasi pembelajaran tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja tenaga penjual tanpa melewati variabel kerja cerdas. Sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi pembelajaran tidak memiliki pengaruh yang signifikan jika seorang tenaga penjual tersebut tidak memiliki kemampuan untuk bekerja secara cerdas.

Orientasi belajar seorang tenaga penjual akan mengasah kemampuan menjual mereka. Dijelaskan oleh Szymanski and Churchill Jr (1990) bahwa seorang tenaga penjual harus memiliki keterampilan menjual dari tingkat paling dasar. Tidak mungkin secara instan keterampilan tersebut dapat diperoleh. Tentu dengan belajar secara terus-menerus maka dengan sendirinya akan meningkatkan kemampuan dari tenaga penjual.

Tenaga penjual yang bekerja secara efektif lebih memiliki pengetahuan terkait pendekatan penjualan yang dapat digunakan dan lebih terampil dalam memilih pendekatan yang tepat untuk setiap situasi (Sujan et al., 1988). Situasi penjualan yang dihadapi tenaga penjual pasti berbeda satu sama lain. Penyesuaian terhadap karakter konsumen harus dilakukan karena perilaku adaptif ini dapat memengaruhi keputusan pembelian. Tentu saja hal ini menyebabkan kinerja tenaga penjual semakin signifikan. Penjualan adaptif dapat diartikan sebagai perilaku mengubah aktivitas penjualan selama atau pada saat setelah terjadi interaksi dengan pelanggan yang dilakukan berdasarkan pada informasi situasi penjualan yang telah diterima (Spiro and Weitz, 1990).

Penelitian ini akan membahas mengenai kinerja tenaga penjual dari sepeda motor Jepang di Magelang karena di Indonesia sepeda motor Jepang sangat memimpin pasar otomotif roda dua dan selama tiga tahun terakhir ini penjualan sepeda motor Jepang di Indonesia ada pada tren negatif. Berdasarkan data Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI) pada tahun 2016 penjualan total sepeda motor Jepang mengalami penurunan 8,4%, dan pada tahun 2017 penjualan turun kembali sebesar 9,1% terhadap penjualan tahun 2015. Hal tersebut senada dengan penjualan pada daerah Kota dan Kabupaten Magelang. Berdasarkan fakta diatas menjadikan hal ini menarik untuk diteliti

karena nantinya akan memberkan hasil mengenai hal apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja dari tenaga penjual.

Tabel 1
Data Penjualan Sepeda Motor Jepang di Indonesia

Periode	Honda	Yamaha	Suzuki	Kawasaki	Lainnya	Total
2015	4.453.888	1.798.630	109.882	115.008	2.747	6.480.155
2016	4.380.888	1.394.078	56.824	97.622	1.873	5.931.285
2017	4.385.888	1.348.211	72.191	78.637	1.176	5.886.103
Total	13.220.664	4.540.919	238.897	291.267	5.796	18.297.543

Sumber : AISI, 2018

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kinerja tenaga penjual melalui kerja cerdas, kemampuan jual, dan penjualan adaptif sebagai variabel intervening. Diharapkan berdasarkan hasil analisis diatas dapat meningkatkan kinerja penjualan dealer dan untuk mempelajari lebih lanjut tentang penelitian sebelumnya.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Orientasi Pembelajaran

Orientasi pembelajaran merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam menghasilkan tenaga penjual yang memiliki kualitas tinggi (Sujan et al., 1994). Orientasi pembelajaran akan membuat tenaga penjual memperoleh pengalaman dan mereka akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap situasi dan kondisi penjualan yang dihadapi termasuk usaha dalam meningkatkan kinerja (Fibriani, 2005).

Orientasi pembelajaran adalah keinginan karyawan yang ingin selalu belajar untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuannya sehingga tenaga penjual akan memilih tugasnya sesuai dengan tujuannya (Kohli et al., 1998).

Wang and Netemeyer (2002) dalam penelitiannya menyatakan bahwa tenaga penjual yang memiliki orientasi pembelajaran secara berkelanjutan akan selalu belajar mengenai pelanggan dan produk, memiliki gagasan tentang untuk dapat memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan harapan pelanggan dan belajar untuk bertindak secara efektif terhadap lingkungan yang berubah-ubah.

Dengan penerapan orientasi pembelajaran dapat menambah pengalaman tenaga penjual dan memudahkan adaptasi terhadap kondisi dan situasi penjualan yang dihadapi termasuk dalam usaha meningkatkan kinerja (Wulandari, 2007).

Kerja Cerdas (*Working Smart*)

Menurut Sujan et al. (1994) tenaga penjual yang dapat bekerja cerdas (*working smart*) akan lebih mudah memahami perilaku konsumen dan dalam pengambilan keputusan akan lebih mudah, cepat dan tepat berdasarkan pertimbangan-pertimbangana yang matang, karena tenaga penjual yang cerdas memiliki pengetahuan penjualan terhadap setiap situasi. Tenaga penjual yang bekerja dengan lebih cerdas menunjukkan bahwa mereka

telah mulai melakukan perencanaan dalam menentukan perilaku, melakukan aktivitas penjualan yang pantas maupun tidak pantas dihadapan konsumen, dan tenaga penjual akan lebih dapat menyesuaikan perubahan perilaku penjualan serta aktivitas dengan mempertimbangan situasi yang ada (Sujan et al., 1994).

Orientasi pembelajaran mendorong tenaga kerja untuk merubah strategi penjualan, selain itu memotivasi tenaga penjual untuk dapat melakukan perencanaan dan mengembangkan pengetahuan dasar serta keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan dan mencoba menggunakan pendekatan yang baru (Wulandari, 2007). Orientasi pembelajaran akan menjadikan tenaga penjual untuk bekerja lebih cerdas karena tenaga penjual akan menikmati proses penjualan yang telah dilakukan dan apabila terjadi kegagalan dalam proses penjualan, seorang tenaga penjual tidak akan mengalami kesulitan yang berarti.

Kerja cerdas diartikan sebagai suatu perilaku yang diarahkan pada pengembangan pengetahuan mengenai situasi penjualan serta penggunaan pengetahuan tersebut dalam situasi penjualan (Sujan et.al., 1994). Lebih lanjut dijelaskan jika bekerja secara cerdas (*working smart*) dikonsepsikan sebagai perilaku yang situasional (Spiro and Weitz, 1990).

Kemampuan Jual

Menurut Asatuan dan Ferdinand (2004) menjual adalah kegiatan yang dilakukan untuk melayani pelanggan dalam menghasilkan kinerja pemasaran yang baik, dimana kinerja merupakan dampak positif dari tenaga penjual yang berhasil mengimplementasikan orientasi penjualan melalui pengelolaan proses "*selling-in*" yang memungkinkan terjadinya "*selling-out*" pada pelanggan akhir. Kemampuan tenaga penjual adalah kesanggupan atau keterampilan dari seorang tenaga penjual untuk dapat memasarkan produk ke pembeli sehingga akan terjadi transaksi penjualan. Kemampuan tenaga penjual merupakan keterampilan yang diperlukan dalam melakukan presentasi penjualan, selain itu hal-hal yang mempengaruhi kemampuan tenaga penjualan dipengaruhi adalah tingkah laku tenaga penjualan, pelatihan dan pengalaman yang dimiliki (Baldauf et al., 2001).

Menurut Rentz et al. (2002) terdapat tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjualan dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu terdiri dari *interpersonal skill*, *salesmanship skill*, dan *technical skill*.

Seorang tenaga penjual harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan perilaku penjualan menyesuaikan situasi yang ada dan mengorganisir berbagai permintaan yang muncul dalam interaksi hubungan dengan konsumen, sehingga seorang tenaga penjual dituntut memiliki pengetahuan tentang produk yang ditawarkan serta mengetahui bagaimana cara kerjanya. Selain itu harus mampu untuk melakukan presentasi penjualan dengan efektif serta memiliki kemampuan lainnya. (Fibriani, 2005).

Kemampuan dalam menjual merupakan salah satu kunci dan komponen penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual (Weilbaker, 1990). Kemampuan jual didefinisikan sebagai kemampuan yang potensial dalam melakukan interaksi penjualan dengan baik. Kinerja dapat ditingkatkan berdasarkan kemampuan seseorang didalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Dalam Weilbaker (1990) kemampuan menjual tenaga penjual diukur melalui kemampuan adaptasi, kemampuan komunikasi, rasa percaya diri, dan kemampuan untuk belajar

Penjualan Adaptif

Penjualan adaptif merupakan suatu aktivitas dalam mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan yang mengacu pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan (Sujan, 1986). Tenaga penjual dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang tinggi apabila dapat menggunakan

pendekatan penjualan yang berbeda dengan tepat pada saat melakukan transaksi dengan konsumen dan juga pada saat membuat keputusan selama transaksi penjualan berlangsung dalam situasi penjualan yang berbeda.

Dengan demikian tenaga penjual memiliki peluang dalam mengembangkan dan mengimplementasikan presentasi penjualan untuk masing – masing konsumen dan membuat keputusan secara cepat dan tepat sebagai respon atas reaksi konsumen. Spiro dan Weitz (1990) menitikberatkan penelitian pada kondisi penjualan adaptif dengan mengusulkan bahwa proses penjualan merupakan proses yang terdiri dari kegiatan mengumpulkan informasi mengenai pelanggan yang prospektif, mengembangkan strategi penjualan berdasarkan informasi, menyampaikan pesan untuk mengimplementasikan strategi, mengevaluasi dampak penyampaian pesan dan membuat keputusan yang tepat berdasarkan pada evaluasi tersebut.

Menurut Iskandar (2007) penjualan adaptif bukan saja kunci penting dalam membina dan mengelola hubungan dengan pelanggan berbasis aktivitas dan perilaku tenaga penjual. Penjualan adaptif juga merupakan sebuah rute penting untuk mencapai kesuksesan kinerja jangka pendek, bahkan kesuksesan kinerja yang berkesinambungan. Penjualan adaptif membuat seorang tenaga penjual mampu mengetahui apa kebutuhan, harapan dan keluhan dari setiap pelanggan. Hal ini dapat menciptakan hubungan kedekatan antara tenaga penjual dengan konsumen.

Spiro dan Weitz (1990) mengembangkan pengukuran mengenai pelaksanaan penjualan adaptif dalam enam aspek yang dilihat dari sudut pandang tenaga penjual yaitu sebagai berikut :

1. Memahami bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan untuk situasi penjualan yang berbeda.
2. Memiliki rasa percaya diri terhadap kemampuan untuk menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda sesuai dengan situasi penjualan.
3. Memiliki rasa percaya diri terhadap kemampuan untuk mengubah pendekatan penjualan yang dilakukannya selama interaksi dengan konsumen.
4. Memiliki pengetahuan dalam mengenali situasi penjualan yang berbeda dan menetapkan strategi penjualan yang tepat untuk masing- masing situasi tersebut.
5. Memiliki berbagai informasi mengenai situasi penjualan sebagai masukan dalam penerapan penjualan adaptif.
6. Melakukan aktivitas aktual dengan menerapkan pendekatan penjualan yang berbeda untuk situasi penjualan yang berbeda.

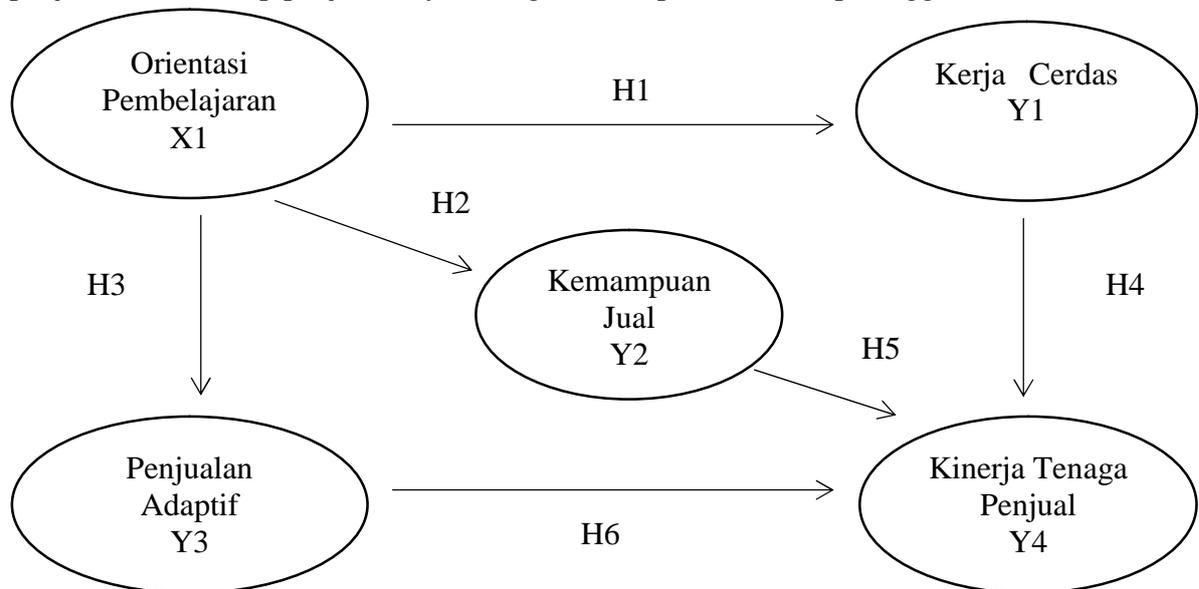
Kinerja Tenaga Penjual

Kinerja tenaga penjual dapat dievaluasi dengan faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh tenaga penjual sendiri terlepas dari organisasi penjualan (Barker, 1999). Di sisi lain, kinerja tenaga penjual didasarkan pada perilaku dan output dari individu tenaga penjual (Barker, 1999). Tenaga penjual berkontribusi terhadap volume penjualan, keuntungan dan kepuasan konsumen (Baldauf and Cravens, 2002).

Menurut Baldauf and Cravens (2002) baik tidaknya perilaku kinerja tenaga penjual dapat dilihat dari pengetahuan teknis dimana tenaga penjual memahami desain dan spesifikasi dari sebuah produk, memahami fungsi dari sebuah produk, dan selalu mengikuti perkembangan produksi perusahaan dan perkembangan teknologi. Faktor kedua adalah penjualan adaptif dimana tenaga penjual mau melakukan percobaan dengan pendekatan penjualan yang berbeda-beda, fleksibel dengan pendekatan penjualan yang digunakan, dan menggunakan pendekatan yang berbeda antara satu konsumen dengan konsumen lain sesuai dengan kondisi yang ada. Ketiga adalah perencanaan penjualan yaitu merencanakan setiap panggilan penjualan, merencanakan strategi penjualan untuk setiap konsumen, dan

merencanakan cakupan wilayah yang ditugaskan. Keempat yaitu kinerja hasil tenaga penjualan dimana tenaga penjual dapat menghasilkan pangsa pasar yang tinggi, menghasilkan margin keuntungan yang tinggi, menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi, dan mampu menjual produk baru dengan cepat.

Selanjutnya Ferdinand (2004), mengukur kinerja tenaga penjualan berdasarkan volume penjualan yaitu berdasar dari tingkat penjualan yang diperoleh oleh tenaga penjualan dalam satu periode. Kedua, pertumbuhan penjualan yang dihasilkan tenaga penjualan dari setiap penjualannya. Ketiga adalah pertumbuhan pelanggan.



Gambar.1. Kerangka Konseptual

- H1.** Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kerja cerdas (smart working)
- H2.** Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kemampuan jual (selling ability)
- H3.** Orientasi Pembelajaran berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif
- H4.** Kerja cerdas (smart working) berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual
- H5.** Kemampuan jual (selling ability) berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual
- H6.** Penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual

METODE PENELITIAN

Variabel

Variabel dependen atau yang biasa disebut variabel terikat adalah variabel output, kriteria, konsekuen dimana merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2007).. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel dependen yaitu kinerja tenaga penjual. Variabel independen atau yang biasa disebut variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2007). Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel independen yaitu orientasi pembelajaran. Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2007). Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel intervening yaitu kerja cerdas (*smart working*), kemampuan jual (*selling ability*), dan penjualan adaptif.

Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini, populasinya adalah tenaga penjual (*sales marketing*) sepeda motor Jepang yang berada di Magelang.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, dimana teknik ini untuk menentukan sampel yang didasarkan pada suatu pertimbangan dan disesuaikan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2007). Sampel yang diambil adalah tenaga penjual yang memenuhi syarat yaitu telah berpengalaman bekerja di perusahaan minimal selama 6 bulan.

Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner/angket. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan-pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan dan pernyataan yang nantinya akan digunakan untuk memperoleh data, baik melalui surat, telepon atau bertatap muka (Ferdinand, 2006). Kuesioner yang digunakan menggunakan pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka dengan 16 pertanyaan. Responden yang dibutuhkan adalah 100.

Analisis dan Pembahasan

Structural equation modeling (SEM) digunakan untuk menguji variabel dari hipotesis yang telah ditentukan yaitu variabel orientasi pembelajaran, kerja cerdas, kemampuan jual, penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjual. Penelitian ini menggunakan program AMOS 22 untuk menguji orientasi pembelajaran kerja cerdas (H1), orientasi pembelajaran kemampuan jual (H2), orientasi pembelajaran penjualan adaptif (H3), kerja cerdas kinerja tenaga penjual (H4), kemampuan jual kinerja tenaga penjual (H5), dan penjualan adaptif kinerja tenaga penjual (H6).

Penelitian ini menggunakan tenaga penjual sepeda motor Jepang di Magelang yang sudah bekerja minimal 6 bulan sebagai sampel (N=100) dan untuk jumlah laki-laki 69% (N=69) dan perempuan 31% (N=31). Jumlah terbesar responden adalah tenaga penjual yang sudah bekerja selama > 4 tahun dengan presentase 30% (N=30). Jumlah terbesar responden berasal dari merek Honda sebesar 57% (N=57), diikuti oleh Yamaha sebesar 32% (N=32), Kawasaki sebesar 7% (N=7), dan Suzuki sebesar 4% (N=4).

Structural Equation Model (SEM)

Tabel 2
Goodness of Fit Test of Variable

Goodness-of-Fit Index	Cutt-Off Value	Data Results	Evaluation
Chi-square		116,364	Diharapkan nilai kecil
<i>Significance Probability</i>	0,05	0,099	Fit
CMIN/DF	2,00	1,187	Fit
AGFI	0,90	0,823	Marginal
GFI	0,90	0,873	Marginal
CFI	0,90	0,937	Fit
TLI	0,90	0,923	Fit
RMSEA	0,08	0,044	Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membuat model penelitian pada proses analisis telah memenuhi kriteria goodness of fit yang telah ditetapkan. Meskipun untuk GFI dan AGFI, nilainya marginal. Nilai probabilitas dalam analisis ini menunjukkan bahwa nilai di atas batas signifikan 0,055 (0,05) menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dan estimasi matriks kovarian populasi, sehingga model ini dapat diterima. Diperkuat dengan indeks kelayakan model seperti nilai CFI 0.937 (0.90), nilai TLI 0.923 (0.90), nilai AGFI 0.823, nilai RMSEA value of 0.044 (0.08), dan CMIN / DF value of 1.187 (2.00). Hal ini memberikan informasi yang cukup untuk penerimaan hipotesis undimensionalitas bahwa variabel di atas mencerminkan variabel yang dapat dianalisis. Dengan melihat nilai loading factor dan konstruk reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa data tersebut valid dan reliabel.

Tabel 3
Regression Weights Structural Equation

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kemampuan_Jual	<---	Orientasi_Pembelajaran	,563	,280	2,008	,045	par_12
Kerja_Cerdas	<---	Orientasi_Pembelajaran	1,351	,563	2,398	,016	par_13
Penjualan_Adaptif	<---	Orientasi_Pembelajaran	,758	,340	2,234	,025	par_14
Kinerja_Tenaga_Penjual	<---	Penjualan_Adaptif	,551	,239	2,306	,021	par_15
Kinerja_Tenaga_Penjual	<---	Kemampuan_Jual	-,217	,310	-,700	,484	par_16
Kinerja_Tenaga_Penjual	<---	Kerja_Cerdas	,061	,257	2,338	,019	par_17

Sumber: Data primer yang diolah, 2018

Hasil Uji Hipotesis

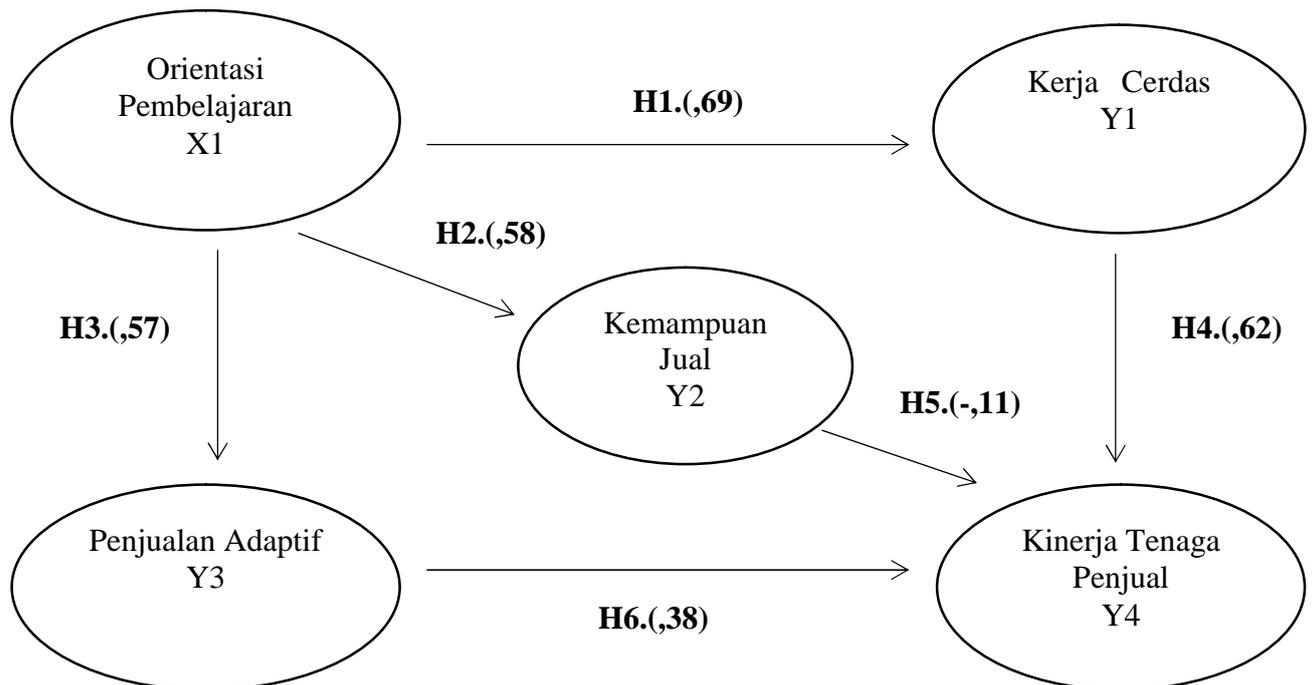
Hipotesis yang diajukan dapat diuji dengan mengamati nilai critical ratio dan tingkat signifikansi yang terdapat pada regression weight, dimana diperlukan nilai C.R 1,96 dan P 0,05 sebagai syarat diterimanya hipotesis.

Berdasarkan tabel 3, hasil pengujian hipotesis dari model penelitian yang telah dibuat adalah sebagai berikut:

1. H1: Orientasi pembelajaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kerja cerdas. Hal tersebut didukung oleh hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai CR memenuhi kriteria $>1,96$ yaitu sebesar 2,008 dan nilai P sebesar 0,045. Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut bahwa semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjual maka akan semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual. Berdasarkan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa H1 diterima.
2. H2: Orientasi pembelajaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan jual. Hal tersebut didukung oleh hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai CR memenuhi kriteria $>1,96$ yaitu sebesar 2,398 dan nilai P sebesar 0,016. Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut bahwa semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjual maka akan semakin tinggi kemampuan jual dari tenaga penjual. Berdasarkan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.
3. H3: Orientasi pembelajaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan adaptif. Hal tersebut didukung oleh hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai CR memenuhi kriteria $>1,96$ yaitu sebesar 2,234 dan nilai P sebesar 0,025.

Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut bahwa semakin tinggi orientasi belajar tenaga penjual maka akan semakin tinggi perilaku penjualan adaptif tenaga penjual. Berdasarkan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

4. H4: Kerja cerdas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual. Hal tersebut didukung oleh hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai CR memenuhi kriteria $>1,96$ yaitu sebesar 2,338 dan nilai P sebesar 0,019. Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut bahwa semakin tinggi perilaku kerja cerdas tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Berdasarkan hasil ini maka H4 diterima.
5. H5: Kemampuan jual memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja tenaga penjual. Hal tersebut didukung oleh hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai CR tidak memenuhi kriteria $>1,96$ yaitu sebesar -,700 dan nilai P sebesar 0,484. Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut bahwa tidak ada pengaruh kemampuan jual terhadap kinerja tenaga penjual pada penelitian ini. Berdasarkan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa H5 ditolak.
6. H6: Penjualan adaptif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjual. Hal tersebut didukung oleh hasil uji hipotesis yang menunjukkan bahwa nilai CR memenuhi kriteria $>1,96$ yaitu sebesar 2,306 dan nilai P sebesar 0,021. Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut bahwa semakin tinggi perilaku penjualan adaptif tenaga penjual maka akan semakin tinggi kinerja tenaga penjual. Berdasarkan hasil ini maka H6 diterima.



Gambar. 2. Model struktural dengan Analisis jalur.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, jumlah responden adalah 100, hal tersebut akan menjadi lebih baik jika jumlah responden lebih besar karena lebih banyak responden akan memberikan banyak informasi. Kedua, beberapa responden kurang sungguh-sungguh dalam menjawab pertanyaan yang telah disediakan. Ketiga, Jumlah tenaga kerja yang tidak seimbang setiap mereknya dan didominasi oleh salah satu merek. Keempat, masih terdapat variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjual.



Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kerja cerdas merupakan variable yang efeknya paling kuat, yang selanjutnya diikuti oleh variabel penjualan adaptif. Dalam model penelitian ini dilakukan dengan 5 variabel, yang terdiri dengan 1 variabel independen yaitu variabel orientasi pembelajaran, 3 variabel intervening yaitu variabel kerja cerdas, kemampuan jual dan penjualan adaptif dan 1 variabel dependen yaitu variabel kinerja tenaga penjualan. Kelima variabel yang ada dalam penelitian ini menghasilkan 6 hipotesis. Sehingga menurut penelitian ini agar kinerja tenaga penjual dapat meningkat perlu meningkatkan tindakan kerja cerdas dalam bekerja. Menurut Sujan et. al., (1994) bahwa kerja cerdas merupakan perilaku yang digunakan dalam meningkatkan pengetahuan/informasi mengenai situasi penjualan dan mendayagunakan hal tersebut untuk memaksimalkan pekerjaan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat pendapat serta saran yang dapat dijadikan acuan untuk perusahaan maupun tenaga penjual yang bersangkutan berkaitan dengan peningkatan kinerja tenaga penjual yaitu adalah dalam meningkatkan kinerja dari tenaga penjual bahwa hal yang berpengaruh signifikan adalah dengan meningkatkan perilaku kerja cerdas. Dibuktikan dengan hasil analisis konfirmatori bahwa nilai *loading factor* yang paling tinggi adalah kerja cerdas (0,62). Variabel kerja cerdas dalam penelitian ini diukur menggunakan tiga indikator yaitu membuat perencanaan penjualan (0,70), memilih strategi penjualan (0,23), dan memprioritaskan tugas tertinggi (0,31). Berdasarkan hasil analisis diatas, maka indikator yang paling berpengaruh adalah membuat perencanaan penjualan.

Dapat dilihat bahwa indikator yang paling mengindikasikan kerja cerdas adalah membuat perencanaan penjualan. Bekerja secara cerdas akan lebih efektif daripada bekerja dengan keras. Jika dapat bekerja dengan cerdas maka tenaga yang dikeluarkan akan lebih sedikit dari bekerja keras. Dalam melakukan pekerjaannya, tenaga penjual harus selalu membuat perencanaan penjualan karena dengan membuat perencanaan maka mereka akan dapat lebih paham mengenai tujuan yang telah ditentukan dan akan sangat membantu tenaga penjual dalam mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu dalam bekerja. Perencanaan penjualan yang dimaksud seperti target penjualan yang harus dicapai dan sasaran konsumen yang potensial.

Di sisi lain, sebagai perusahaan/dealer terkait juga dapat mendukung hal ini dengan memberikan pelatihan kepada tenaga penjual (*marketing*) mereka mengenai cara membuat perencanaan penjualan baik dan cara bekerja yang efektif. Adanya kombinasi yang baik ini tentu tujuan perusahaan pasti akan lebih mudah tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Asatuan A dan Ferdinand A. 2004. Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjualan. "*Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*" Vol. 3, No.1, h. 1-22.
- Baldauf, A. and Cravens, D. W. 2002. The Effect of Moderators on The Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships. "*European Journal of Marketing*" Vol 36, No.11/12, h.1367-1388.
- Barker, A. T. 1999. Benchmarks of Successful Salesforce Performance. "*Canadian Journal of Administrative Sciences*" Vol. 16, No. 2, h. 95-104.



- Colletti, J. A. and Chonko, L. B. 1997. Change Management Initiatives : Moving Sales Organizations from Obsolescence to High Performance. "*Journal of Personal Selling & Sales Management*", Vol. 17, No. 2, h. 1-30.
- Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Kotabe, M., Lim, C. U., & Moon, H. C. 1992. Influence of Role Stress on Industrial Salespeople's Work Outcomes in The United States, Japan And Korea. "*Journal of International Business Studies*" Vol. 23, No. 1, h. 77-99.
- Ferdinand, A. 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen : Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis Magsiter dan Disertasi Doktor*. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Fibriani, V. R. 2005. Studi Mengenai Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual (Studi Empiris Tenaga Penjual Dealer Mobil Jepang di Kota Semarang). "*Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*" Vol. 4, No. 1, h. 16.
- Iskandar, K. 2007. Studi Mengenai Penjualan Adaptif Sebagai Rute Strategi Menuju Peningkatan Kinerja Tenaga Penjual. "*Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*" Vol. 6, No. 1, h. 100-120.
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. 2002. A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. "*Journal of Personal Selling & Sales Management*", Vol. 22, No. 1, h. 13-21.
- Spiro, R. L. and B. A. Weitz 1990. Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. "*Journal of Marketing Research*", Vol.27, No. 1, h. 61-69.
- Sugiyono, 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. 1994. Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. "*The Journal of Marketing*", Vol. 58, No. 3, h. 39-52.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Sujan, M. 1988. Increasing Sales Productivity By Getting Salespeople to Work Smarter. "*Journal of Personal Selling & Sales Management*", Vol. 8, No. 2, h. 9-19.
- Szymanski, D. M. and G. A. Churchill Jr 1990. Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople. "*Journal of Marketing Research*", Vol. 27, No. 2, h. 163-174.
- Wang, G. and R. G. Netemeyer. 2002. The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance. "*Journal of the Academy of Marketing Science*", Vol. 30, No. 3, h. 217-228.
- Weilbaker, D. C. 1990. The Identification of Selling Abilities Needed For Missionary Type Sales. "*Journal of Personal Selling & Sales Management*" Vol. 10, No. 3, h. 45-58.
- Wulandari, A. 2007. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kerja Cerdas dan Kemampuan Menjual Tenaga Penjual Sebagai Intervening Variabel (Studi Kasus pada Tenaga Penjual PT. Indo Sunmotor Gemilang Semarang). "*Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*" Vol. 6, No. 1, h. 25-42.