

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Teori

1. Kompetensi

Isu seputar kompetensi dewasa ini semakin mengemuka seiring adanya kebijakan-kebijakan pemerintah yang mewajibkan tenaga kerja di Indonesia memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan. Terlebih di era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang telah dibuka krannya pada awal 2016, dimana terdapat lima komponen yang dibebaskan keluar dan masuk (*free flow*) di wilayah ASEAN, yakni komoditi barang, jasa, investasi, capital dan *skilled labour*. Bahkan dalam rangka mendorong terciptanya tenaga kerja kompeten, pemerintah kita telah mendirikan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang dibentuk oleh presiden sebagai institusi independen yang ditugaskan untuk memberikan kewenangan kepada Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) untuk melaksanakan asesmen dan uji kompetensi guna memberikan pengakuan terhadap tenaga kerja yang kompeten melalui sertifikat kompetensi. Mekanismenya yaitu dengan membekali

para professional dengan pendidikan berbasis kompetensi sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2014 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Berbasis Kompetensi.

Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan manusia yang ditemukan saat praktek dan dapat digunakan untuk membedakan antara mereka yang sukses superior dengan yang biasa-biasa saja di tempat kerja (Spencer & Spencer, 1993). Dikemukakan pula oleh Spencer, kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Kompetensi berada pada tingkatan niat *intent* dan tindakan *action* yang memberikan hasil *outcome* di tempat kerja. Segala niat dan tindakan yang tidak memberikan hasil baik tidak dapat dikategorikan sebagai kompetensi. Menurut Poerwadarminta (1993:518), Kompetensi adalah kekuasaan (kewenangan) untuk menentukan/memutuskan suatu hal. Menurut Suparno (2001:27), Kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau sebagai memiliki ketrampilan & kecakapan yang

diisyaratkan. Sedangkan kompetensi menurut Van Looy, Van Dierdonck, and Gemmel (1998:212) menyatakan kompetensi adalah sebuah karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektifitas performa, karakteristik ini dapat dilihat seperti gaya bertindak, berperilaku, dan berpikir. Adapun menurut Suparno (2001:27), kompetensi adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau sebagai memiliki ketrampilan dan kecakapan yang diisyaratkan.

Dalam konteks yang lebih luas, Prahalad & Hamel (1990) juga mencetuskan kompetensi inti (*core competence*) yang didefinisikan sebagai pengetahuan kolektif perusahaan tentang cara mengoordinasikan beragam keterampilan dan teknologi produksi yang dimiliki perusahaan. Gagasan ini mendorong para manajer untuk mengidentifikasi jenis kompetensi yang dimiliki perusahaan menjadi dua kelompok besar, yaitu inti dan non-inti. Kompetensi inti sebisa mungkin dipertahankan untuk dikerjakan sendiri oleh perusahaan, sedangkan kompetensi non-inti dapat dialihdayakan (*outsourc*e) kepada perusahaan lain. Konsep kompetensi inti sangat penting dalam menentukan strategi perusahaan. Di tengah kerasnya persaingan usaha dan cepatnya

perubahan lingkungan, kegiatan manajemen dapat difokuskan kepada kompetensi inti yang membuat perusahaan dapat menghasilkan produk atau layanan yang unik yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Dalam lingkup tenaga kerja, kompetensi dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk, yaitu kompetensi teknikal (*hard competency*) dan kompetensi *soft*. Kompetensi teknikal merupakan kompetensi yang terlihat dan mudah dikembangkan terdiri dari pengetahuan (*knowledge*) dan ketrampilan (*skill*). Ketiga komponen utama tersebut menjadi ukuran untuk membedakan seseorang yang kinerjanya sesuai kualifikasi dan yang tidak sesuai kualifikasi perusahaan. Berdasarkan pemaparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi atau jabatan tertentu dapat dilihat dari sistem atau model kompetensi. Spencer dan Spencer (1993) menulis bahwa *Soft competency* merupakan kompetensi yang sulit diamati dan sulit dikembangkan terdiri dari motif (*motive*), karakter (*trait*) dan konsep diri (*self concept*). Masih menurut Spencer dan Spencer (1993), meskipun sulit dan merupakan dasar dari fenomena

gunung es, *soft competency* dapat diajarkan dengan menggunakan metode pembelajaran yang tepat.

Sejak tahun 1973 McLeland melalui artikelnya telah memperkenalkan sistem kompetensi yang diterbitkan pada publikasi dengan judul "*Testing for Competence Rather Than Intelligence*". dalam artikel tersebut McLeland mengemukakan bahwa terdapat karakteristik inti yang lebih penting dalam memprediksi kesuksesan kerja. Karakteristik inti yang dimaksud tersebut memiliki nilai lebih daripada kecerdasan akademik dan dapat ditentukan dengan akurat dan dapat menjadi titik penentu (critical factor), sehingga antara seorang staf dengan kinerja tinggi dengan staf yang statis dapat dibedakan. Kompetensi ini berusaha mengeksplorasi lebih jauh suatu posisi, untuk menjawab satu pertanyaan pokok mengenai pengetahuan, ketrampilan dan perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi tertentu. Kompetensi merupakan sesuatu yang melekat pada diri seseorang, yang satu sama lain saling mempengaruhi terhadap kinerja. Kompetensi dapat berupa pengetahuan, keahlian, sikap, nilai atau karakteristik personal. yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas

kinerja seseorang dalam pekerjaannya (Mitrani et.al, 1992; Spencer dan Spencer, 1993). Perusahaan perlu untuk memetakan kompetensi apa saja yang diperlukan dalam suatu jabatan atau pekerjaan tertentu. Oleh karena itu perlu ditentukan fungsi-fungsi khusus pada suatu posisi (*function of job*), selanjutnya dilakukan pembelajaran secara khusus agar setiap aktivitas dalam suatu jabatan dapat dipastikan telah sesuai proses atau prosedur mengerjakannya (*activity / process*).

Wright dan Mc Mahan (1992) dalam Erni Widajanti (2007) mengemukakan pentingnya kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dalam upaya untuk meningkatkan kompetensi tenaga penjualan, maka diperlukan kualitas sistem kontrol yang baik terhadap kinerja tenaga penjualan, sehingga diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja penjualan.

2. *Salesperson Competencies*

Dunia penjualan termasuk bidang yang tenaga kerjanya dituntut memiliki kompetensi. Kompetensi tenaga penjualan digambarkan sebagai pembelajaran individu atas kemampuan

saat melakukan tugas penting dalam proses penjualan. Menurut (Rentz et al., 2002) kompetensi terdiri dari tiga komponen yaitu:

- a. *Interpersonal Competent*, yang mencakup segala pengetahuan bagaimana menanggulangi masalah yang dihadapi.
- b. *Salesmanship Competent*, diantaranya adalah pengetahuan bagaimana merencanakan proses dalam melaksanakan presentasi penjualan yang baik dan bagaimana cara mengakhiri penjualan.
- c. *Technical Competent*, seperti pengetahuan mengenai keistimewaan dan manfaat produk, *engineering skill*, dan prosedur kebijakan perusahaan yang diperlukan

Sumber daya manusia (SDM), merupakan aspek intangible yang merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain. Oleh karena tenaga penjualan merupakan bagian dari SDM, maka perusahaan dituntut untuk secara kontinyu melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap kualitas tenaga penjualannya. Terlebih

pada perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, pencapaian standar kompetensi tenaga penjualan dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan yang merangsang mereka agar senantiasa mengembangkan diri dengan "*learning by doing*" sesuai dengan learning organization. Untuk dapat mengembangkan tenaga penjualan yang dimiliki perusahaan, sangat tergantung pada proses organisasi untuk mencetak tenaga penjualan yang kompeten dan kemampuan perusahaan untuk merekrut individu-individu terbaik. Hal ini berarti setiap upaya yang dilakukan perusahaan terhadap perencanaan tenaga penjualan yang handal akan sangat mempengaruhi terciptanya kinerja bisnis yang optimal sebagai modal untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Challagala dan Shervani (2006) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kontrol manajer, kepuasan pada pemimpin dan kinerja tenaga penjual. Anderson dan Oliver (1997) mengidentifikasikan sistem kontrol penjualan sebagai suatu rangkaian kisaran dari orientasi perilaku (behavior based) dan orientasi hasil (outcome based). Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa peran manajer dalam melakukan

controlling terhadap kinerja tenaga penjualan merupakan salah satu determinan yang menentukan keberhasilan perusahaan.

3. Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan merupakan salah satu dari tiga unsur orientasi pasar, selain orientasi pesaing dan koordinasi antarfungsional. Strategi orientasi pasar berkaitan dengan pelanggan sebagai titik fokus dalam strategi (Levitt, 1986). Berorientasi terhadap pelanggan dan pesaing adalah salah satu metode yang dapat digunakan apabila perusahaan ingin unggul dalam persaingan (Craven, 2003). Moon dan Bonney (2007) berpendapat orientasi bahwa keberadaan pelanggan merupakan jalan terbaik bagi perusahaan dan tenaga penjualan untuk mewujudkan kinerja yang unggul. Penekanan pada tugas dan pekerjaan tenaga penjualan agar selalu berorientasi pelanggan bukan sebuah kebijakan yang tidak memiliki dasar alasan yang jelas. Tenaga penjualan (*salesperson*) merupakan media atau instrumen penting yang sebagai jembatan perusahaan kepada pelanggan. Kenyataannya keberhasilan penjualan suatu produk tidak hanya dilihat dari apa yang dipasarkan, melainkan ditentukan oleh tenaga penjualan yang menjual produknya.

Menurut Balakrishnan (1996), ada tiga dimensi dalam berorientasi pelanggan dan pesaing, yaitu *customization*, *basic market orientation* dan *competitive benchmarking*. *Customization* akan memberikan pelayanan yang lebih relevan terhadap kebutuhan dan keinginan pembeli dalam membedakan penawaran dan pesaing sehingga akan meningkatkan nilai penawaran. *Customization* merupakan salah satu ciri persaingan. Implikasi dari *customization* adalah bahwa sistem operasi harus menjadi fleksibel untuk mengendalikan kebutuhan unik pelanggan dan mengubah desainnya (Krajewski dan Ritzman, 2000).

Menurut Kohli dan Jaworski (1990, p. 1–18), orientasi pasar merupakan budaya perusahaan yang bisa mengarahkan organisasi pada meningkatnya kinerja penjualan. Narver dan Slater (1990, p. 34) mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien untuk terciptanya perilaku-perilaku yang dibutuhkan yaitu, terciptanya superior value bagi pembeli; dan menghasilkan superior performance bagi perusahaan, terlebih dalam lingkungan bisnis atau industri yang bersaing ketat. Dalam lingkungan persaingan

yang tinggi, hanya perusahaan yang memiliki 'nilai' lebihlah yang akan bertahan. Slater dan Narver (1995) mengemukakan bahwa orientasi pasar adalah budaya yang menempatkan prioritas tinggi pada setiap penciptaan dan penjagaan superior customer value dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders sehingga keunggulan dapat dicapai.

Kotler (1997) menjelaskan bahwa pandangan atas pentingnya mengenal pelanggan didasarkan dengan alasan-alasan berikut:

- a. Pelanggan merupakan aset yang nilainya jauh lebih berharga dari aset perusahaan lainnya
- b. Perusahaan akan selalu berupaya menarik dan berupaya mempertahankan pelanggannya
- c. Pelanggan tertarik dengan penawaran yang lebih baik dari pesaing dan akan tetap menggunakan produknya bila merasa puas akan pelayanan yang diberikan
- d. Tugas penjualan adalah mengembangkan penawaran yang lebih baik, serta memuaskan pelanggan
- e. Kepuasan pelanggan tergantung dari dukungan bagian-bagian lain

- f. Penjualan perlu mengajak seluruh bagian tersebut untuk bekerjasama untuk memuaskan pelanggan

Narver (1998) mengemukakan bahwa inti dari orientasi pasar adalah komitmen dari seluruh anggota organisasi untuk selalu lebih unggul dari pesaing dengan selalu menciptakan nilai tambah bagi konsumen. Mazaira (2003) mengemukakan orientasi pasar yang berfokus pada pelanggan lebih berperan dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Apabila perusahaan memiliki strategi penjualan korporat yang berbeda dari pesaingnya, maka perusahaan akan mendapatkan suatu keunggulan kompetitif.

Kepuasan pelanggan sangat dipengaruhi oleh perilaku pengambilan keputusan untuk membeli dan pembelian kembali produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Oleh sebab itu kepuasan pelanggan harus dilihat dalam proses pengambilan keputusan oleh pelanggan secara keseluruhan.

4. Salesperson Performance

Menurut Keban (2004) kinerja merupakan terjemahan dari “*performance*” yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa atau prestasi. Kinerja merupakan tingkat pencapaian

tujuan organisasi secara berkesinambungan, sedangkan menurut Mahsun (2006) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Anglin, et al. (1990) memberikan suatu instrumen pengukuran kinerja tenaga penjualan perusahaan berdasarkan pengukuran kinerja secara obyektif dan subyektif. Secara obyektif, pengukuran kinerja penjualan lebih menitikberatkan pada volume penjualan dan porsi pasar. Sementara pengukuran secara subyektif lebih menitikberatkan pada aspek-aspek 1) kepuasan pelanggan; 2) kemampuan mendengarkan pelanggan; 3) kemampuan melakukan presentasi penjualan; 4) penanganan kebutuhan dan keinginan pelanggan secara efektif; 5) penciptaan rasa saling menghargai dalam setiap aktivitas penjualan; 6) pengetahuan mengenai produk; 7) menjual pada pelanggan yang prospektif; 8) menjual produk yang penting; 9) memelihara porsi pasar yang dimilikinya.

Untuk memperoleh hasil penjualan, tenaga penjualan terlibat dalam berbagai macam pertanggungjawaban pekerjaan dalam bentuk aktivitas-aktiitas yang harus dilakukan. Aktivitas-aktivitas tenag penjualan berkaitan dengan kinerja perilaku seperti memahami produk membangun hubungan yang efektif, melakukan presentasi yang efektif dan mempertahankan pelanggan, dapat mempertinggi kinerja hasil yang merupakan konsekuensi dari usaha dan keahlian yang dimiliki, menurut Baldauf, et al. (2001) Kinerja hasil tenaga penjualan sering dianggap sebagai kinerja tenaga penjualan. Menurut Baldauf, et al. (1997), kinerja tenaga penjual yang tinggi dipengaruhi oleh sikap dan karakteristik-karakteristik lainnya yang dimiliki tenaga penjual. Keterampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya agar lebih efektif. Selain itu, pengetahuan tenaga penjual mengenai produk dengan berbagai kualitas dan fasilitas yang dimiliki sebuah produk juga menjadi salah satu faktor yang diperlukan.

Barker (1999), dalam penelitiannya yang berjudul *Benchmark of Successful Salesforce Performance* mengemukakan bahwa kinerja tenaga penjualan dapat diukur

melalui kemampuan dalam meraih pangsa pasar yang tinggi untuk perusahaan, peningkatan jumlah penjualan produk, dan kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi. Begitu pula penelitian yang dilakukan Sujana et al. (1994), bahwa kinerja tenaga penjualan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti kemampuan tenaga penjual dalam memberikan andil kepada perusahaan dalam mencapai pangsa pasar, menjual produk baru perusahaan secara cepat dan kemampuan mencapai target penjualan.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan tersebut menjadi referensi bagi peneliti untuk membuktikan kinerja tenaga penjualan dipengaruhi oleh variabel-variabel sebagaimana disebutkan diatas.

B. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan penjabaran dari teori-teori di atas, maka hipotesis yang dapat dikembangkan adalah:

1. Hubungan *Salesperson Competencies* dan Orientasi Pelanggan dengan *Salesperson Performance*

Pada organisasi bisnis yang berorientasi pada kinerja penjualan, maka tenaga penjualan sudah seharusnya memiliki

kemampuan yang sesuai dengan kriteria yang menjadi standar perusahaan. Kemampuan dan keterampilan yang dijadikan standar kompetensi sangat diperlukan agar tenaga penjualan berhasil dalam memasarkan produknya untuk mencapai kinerja yang diharapkan serta pencapaian target perusahaan. Seorang tenaga penjualan harus memiliki pemahaman tentang informasi terkait produk-produk yang dipasarkannya. Selain itu, kompetensi penjualan yang mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan sikap kerja (*attitude*) juga dibutuhkan sehingga mampu menjelaskan produknya dengan keterampilan komunikasi yang baik. Kompetensi tersebut dipandang sangat penting karena tenaga penjualan merupakan pihak yang berinteraksi langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi keputusan pembelian.

Penelitian Cross, et al. (2001), memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian aktivitas tenaga penjualan, studi ini menjabarkan bagaimana aktivitas seorang *salesperson* dalam mengimplementasikan dan mencapai tujuan. Penelitian ini menemukan bahwa aktivitas tenaga penjualan menjadi penentu tercapainya keberhasilan strategi penjualan.

Penelitian Kohli et al., (1998) menyatakan bahwa *salesperson* yang mempunyai kompetensi dan pengalaman maka aktivitas penjualannya akan sangat efektif. Studi Schultz, et. al., (2000) meneliti dua karakteristik penting dari *salesperson*, yakni pertimbangan konsekuensi masa depan penjualan dan penjualan berorientasi pelanggan serta pengaruhnya terhadap pemanfaatan hubungan jangka panjang. Pada tahap selanjutnya, hubungan antara orientasi hubungan jangka panjang dan preferensi untuk kompensasi jangka panjang dapat dieksplorasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik hipotesa pertama yaitu:

H₁: Kompetensi *salesperson* dan orientasi pada pelanggan secara simultan berpengaruh positif terhadap *salesperson performance*

2. Hubungan *Salesperson Competencies* dengan *Salesperson Performance*

Sebagaimana dijelaskan pada hipotesa 1 (H₁), seorang *salesperson* harus memiliki pemahaman tentang informasi terkait produk-produk yang dipasarkannya. Selain itu, kompetensi penjualan yang mencakup pengetahuan (*knowledge*),

keterampilan (*skills*) dan sikap kerja (*attitude*) juga dibutuhkan sehingga mampu menjelaskan produknya dengan keterampilan komunikasi yang baik. Kompetensi tersebut dipandang sangat penting karena tenaga penjualan merupakan pihak yang berinteraksi langsung dengan konsumen dalam mempengaruhi keputusan pembelian.

Seorang tenaga penjual harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan setiap dinamika yang ada, harapan dan keinginan yang timbul di dalam interaksi hubungan dengan orang lain. Singkatnya seorang *salesperson* harus mempunyai pengetahuan tentang produk yang ditawarkan dan bagaimana cara kerjanya, melakukan presentasi penjualan dengan efektif dan ketrampilan atau kemampuan dalam proses penjualan atau penjualan lainnya.

Kemampuan menjual dipelajari pada saat melakukan tugas atau pekerjaan yang penting. Kemampuan menjual merupakan salah satu hal yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual (Rentz, 2002, p.12). Baldauf *et al* (2001, p.109) dalam penelitiannya menguji hubungan antara orientasi strategi perusahaan, pengawasan, dan manajemen penjualan, desain wilayah penjualan dan kinerja tenaga penjualan serta pengaruhnya terhadap efektifitas penjualan

perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik hipotesa kedua yaitu:

H₂: Kompetensi tenaga penjualan berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

3. Hubungan Orientasi Pelanggan dengan Kinerja Tenaga Penjualan

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, banyak ditemukan pengaruh yang signifikan positif antara orientasi pasar terhadap performansi penjualan. Diantaranya adalah penelitian Smirnova et al., 2011 dan Liu et al., 2013. Ini mengandung arti semakin suatu usaha menerapkan konsep orientasi pasar / pelanggan di dalam perusahaannya, maka akan semakin berpengaruh pada kinerja penjualan yang dilakukan oleh penjualan di perusahaan. Hal ini mengandung implikasi bahwa orientasi pelanggan dapat diterapkan dalam perusahaan jika tujuan perusahaan adalah terciptanya kinerja tenaga penjualan yang optimal. Penelitian-penelitian yang telah dilakukan bertujuan untuk membuktikan apakah orientasi pelanggan menghasilkan kinerja organisasi yang unggul melalui capaian penjualannya. Pada umumnya hasil penelitian yang menguji hubungan kausal antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi

yang diukur dari penjualan, memberikan kesimpulan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.

Bukti empiris menyatakan bahwa hubungan antara orientasi pasar dan kinerja pemasaran memiliki hubungan yang positif. Hal ini terlihat dari hasil beberapa penelitian yang menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan kinerja (Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1990; Slater & Narver, 1995; Green, Rudolf & Stark, 2008), meskipun terdapat pula penelitian yang tidak bisa menemukan hubungan langsung antara Orientasi pasar dan kinerja perusahaan (Greenly, 1995; Harris, 2001). Namun hubungan positif yang ditemukan oleh beberapa peneliti di berbagai industri dan negara seperti dikemukakan Chang dan Chen (1998), dan Raju dan Lonial (2002). Hal tersebut menunjukkan perlunya penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang melemahkan kekuatan antara Orientasi pasar dan kinerja. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur orientasi pasar adalah orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan informasi pasar

Sebagaimana yang dikemukakan pula oleh Ellis (2006) dalam penelitiannya yang berjudul "*Market Orientation and*

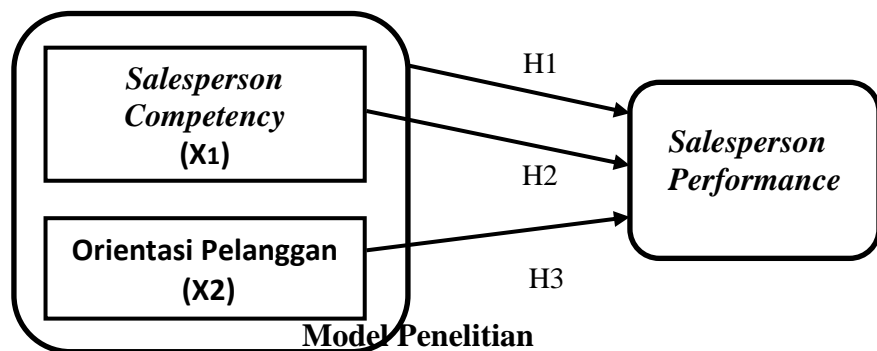
Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons”, menyatakan bahwa bukti kuantitatif yang diperoleh dari meta-analisis dari 56 penelitian (58 sampel) yang dilakukan di 28 negara membuktikan bahwa pada umumnya orientasi pasar menentukan kinerja perusahaan. Temuan Ellis (2006) mendukung temuan Kirca *et. al.*, (2005) yang melakukan penelitian dengan judul “*Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assesment of Its Antecedents and Impact on Performance*”. Penelitian Kirca (2005) ini menyatakan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari uraian diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara orientasi pasar terhadap Kinerja Tenaga Penjualan, maka hipotesa yang diambil adalah:

H₃ : Orientasi Pelanggan berpengaruh positif dan terhadap *Salesperson Performance*

C. Model Penelitian

Adapun pada penelitian ini, peneliti menggunakan model yang dilatarbelakangi dari sejumlah penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini dapat ditampilkan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar diatas menjelaskan bahwa terdapat dua variabel bebas (X_1 dan X_2) dan satu variabel terikat (Y). Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, peneliti ingin mengetahui apakah variabel *Salesperson Competency* dan *Orientasi Pelanggan* memiliki pengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap variabel Y . Melalui rancangan model penelitian di atas. Maka peneliti menetapkan 3 hipotesis yang menunjukkan hubungan dan pengaruh Kompetensi tenaga penjualan dan *Orientasi Pelanggan* terhadap *Salesperson Performance*. Adapun Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1: *Salesperson Competency* dan Orientasi Pelanggan berpengaruh secara simultan terhadap peningkatan *Salesperson Performance*

H2: *Salesperson Competency* berpengaruh terhadap peningkatan *Salesperson Performance*

H3: Orientasi Pelanggan berpengaruh terhadap *Salesperson Performance*