

**MODEL PENINGKATAN *SELLING PERFORMANCE*
MELALUI *RELIGIOUS PERSONAL VALUE* PADA PROSES
KONVERSI PENGETAHUAN DAN *CUSTOMER*
*ORIENTED TEAM***

Skripsi

**Untuk memenuhi sebagian Persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1**

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Sani Ma'rifi Amaliyah

NIM: 30402100231

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2024

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Skripsi

**MODEL PENINGKATAN *SELLING PERFORMANCE*
MELALUI *RELIGIOUS PERSONAL VALUE* PADA PROSES
KONVERSI PENGETAHUAN DAN *CUSTOMER*
*ORIENTED TEAM***

Disusun Oleh:

Sani Ma'rifi Amaliyah

Nim: 30402100231

Telah disetujui pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Skripsi S1

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

جامعته سلطان أبجويج الإسلامية

Semarang, 17 Desember 2024

Pembimbing,



Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D.

NIDN : 0618067501

**PERAN MODEL PENINGKATAN *SELLING PERFORMANCE*
MELALUI *RELIGIOUS PERSONAL VALUE* PADA PROSES KONVERSI
PENGETAHUAN DAN *CUSTOMER ORIENTED TEAM***

Ditulis oleh ..

Saif Ma'rifi Amallyah

30402100231

Telah dipertahankan dihadapan penguji

Pada tanggal 10 Januari 2025

Sampai dengan Penguji

Pengantar

Penguji I

Prof. Chiriz Fakhriyasa, SE, M, SE, Ph, D

NIK. 0610067501

Prof. Bedin Santosa, MT, Ph, D

NIK. 0625026002

Penguji II

Dr. Nur Huda, M.M

NIK. 0619048001

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar sarjana manajemen

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Fath Nurhalla, S.T., S.E., M.M

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sani Ma'rifi Amaliyah

NIM : 30402100231

Prodi : S1 Manajemen

Jurusan: Manajemen Pemasaran

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “MODEL PENINGKATAN *SELLING PERFORMANCE* MELALUI *RELIGIOUS PERSONAL* PADA PROSES KONVERSI PENGETAHUAN DAN *CUSTOMER ORIENTTED TEAM*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, bukan merupakan hasil plagiasi atau publikasi dari hasil karya orang lain dan juga belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang ataupun di perguruan tinggi lain).

Saya menyatakan sesungguhnya bahwa pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini adalah hasil plagiasi dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 17 Desember 2024
Yang Menyatakan



Sani Ma'rifi Amaliyah

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Bismillahirrohmanirrohim,

Dengan mengucap puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul “MODEL PENINGKATAN *SELLING PERFORMANCE MELALUI RELIGIOUS PERSONAL PADA PROSES KONVERSI PENGETAHUAN DAN CUSTOMER ORIENTTED TEAM*” dengan baik dan lancar. Peneliti menyadari bahwa tanpa bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak tentunya sangat sulit untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk memberikan bimbingan, arahan, dan nasehat kepada penulis yang sangat berharga dalam penyusunan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM selaku kepala program studi program studi ilmu manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Orang tua penulis serta kakak saya yang selalu menjadi motivasi serta doa sehingga penulisan skripsi ini berjalan dengan baik dan lancar.
5. Sahabat yang telah memberikan saran dalam penyusunan skripsi dan menjadi *support system* penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

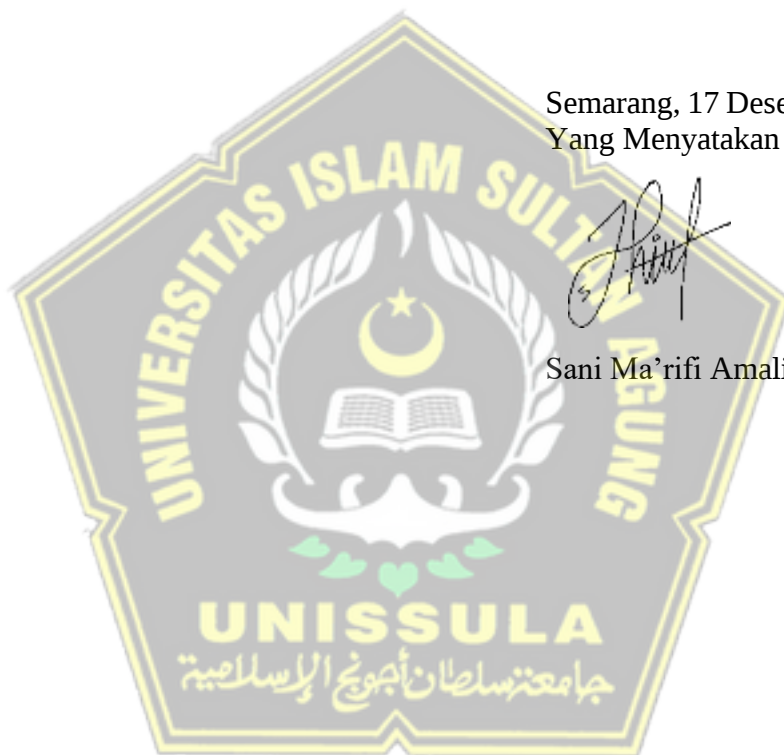
6. Teman-teman Program Studi Manajemen yang telah mendukung dan memotivasi penulis untuk belajar dan berproses.

Penulis berharap agar skripsi ini dapat membawa manfaat bagi penulis khususnya para pembaca. Akhir kata, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Semarang, 17 Desember 2024
Yang Menyatakan



Sani Ma'rifi Amaliyah



PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sani Ma'rifi Amaliyah

NIM 30402100231

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul:

**“MODEL PENINGKATAN *SELLING PERFORMANCE* MELALUI
RELIGIOUS PERSONAL VALUE PADA PROSES KONVERSI
PENGETAHUAN DAN *CUSTOMER ORIENTED TEAM*”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 17 Desember 2024

Yang Memberi Pernyataan



Sani Ma'rifi Amaliyah

NIM. 30402100231

ABSTRAK

Pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan merupakan dasar kinerja tenaga penjualan. Pengetahuan ini diperoleh terutama oleh seorang individu tenaga penjualan mengingat merekalah yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Kepemilikan pengetahuan di tingkat individu hendaknya dikonversikan ke tingkat tim, sehingga dapat bermanfaat secara luas. Konversi pengetahuan dapat dilakukan melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI). Namun, belum banyak penelitian yang menghubungkan proses SECI dengan keterampilan kolaborasi yang dipadukan dengan nilai-nilai pribadi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali penelitian sebelumnya mengenai peran nilai pribadi religius terhadap konversi pengetahuan dalam meningkatkan kinerja penjualan. Konsep ini muncul karena adanya fenomena individualisme dan pengabaian nilai-nilai religiusitas oleh para tenaga penjual. Responden sebanyak 93 tenaga penjual produk Wardah yang dipilih menggunakan metode *accidental sampling* dan *purposive sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan RPV pada KC mampu meningkatkan kinerja penjualan.

Kata kunci: *Customer-Oriented Team; COT; Selling Performance; knowledge conversion; religious personal value; RPV.*

ABSTRACT

Knowledge of customer needs is the basis of sales force performance. This knowledge is obtained primarily by an individual sales force considering that they are the ones who deal directly with customers. Ownership of knowledge at the individual level should be converted to the team level, so that it can be of wider benefit. Knowledge conversion can be carried out through the process of socialization, externalization, combination and internalization (SECI). However, there is not much research linking the SECI process to collaboration skills combined with personal values. Therefore, this research aims to re-examine previous research regarding the role of religious personal values on knowledge conversion in increasing sales performance. This concept emerged because of the phenomenon of individualism and the neglect of religious values by salespeople. Respondents were 93 Wardah product salespeople who were selected using the accidental sampling and purposive sampling method. The results of this research show that RPV at KC is able to improve sales performance.

Keywords: *customer-oriented team; COT; Selling Performance; knowledge conversion; religious personal value; RPV.*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	i
KATA PENGANTAR.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.3. Manfaat Penelitian	8
TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1. Konsep <i>Knowledge Conversion</i> ; SECI (<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization</i>).....	9
2.1.2. <i>Knowledge Creation</i>	10
2.1.3. Religious Personal Value pada Proses <i>Knowledge Creation</i>	12
2.1.5. <i>Selling Performance</i>	17
2.2. Pengembangan Hipotesis	19
2.2.1. Religious Person Value pada <i>Knowledge Creation</i> dan <i>Customer Oriented Team</i>	19
2.2.2. Religious Personal Value pada <i>Knowledge Creation</i> dan <i>Selling Performance</i>	25
2.3. Kerangka Empirik.....	29
METODE PENELITIAN	31
3.1. Jenis Penelitian.....	31
3.2. Populasi dan Sampel	31
3.2.1. Populasi.....	31
3.2.2. Sampel.....	32
3.3. Teknik Pengambilan Sampel.....	32
3.4. Sumber Data dan Jenis Data	33
3.4.1. Sumber Data.....	33
3.4.2. Jenis Data	33

3.5. Metode Pengumpulan Data	33
3.6. Pengukuran Variabel.....	34
3.6.1. Definisi Oprasional	34
3.6.2. Pengukuran Variabel.....	38
3.7. Teknik Analisis Data	39
3.7.1. Uji Validitas	40
3.7.2. Uji Reabilitas.....	41
3.7.3. <i>Path Coefficient</i>	41
3.7.4. Uji F Square	41
3.7.5. Koefisien Determinasi (R ²).....	42
3.7.6. Q-Square	42
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	44
4.1. Hasil Penelitian	44
4.1.1. Karakteristik Responden	45
4.2.1. Variabel Customer Oriented Team	48
4.2.2. Variabel Selling Performance	49
4.2.3. Variabel Voluntary Asking and Helping in Socialization	50
4.2.4. Variabel Voluntary Asking and Helping in Externalization.....	51
4.2.5. Variabel Voluntary Asking and Helping in Combination	52
4.2.6. Variabel Voluntary Asking and Helping in Internalization.....	53
4.3. Analisis Data	55
4.3.1. Menilai Outer Model (Model Pengukuran).....	55
4.3.2. Menilai Inner Model (Model Struktural).....	62
4.3. Uji Hipotesis	69
4.4. Pembahasan.....	74
4.4.1. Pengaruh Customer Oriented Team terhadap Voluntary Asking and Helping in Socialization	74
4.4.2. Pengaruh Customer Oriented Team terhadap Voluntary Asking and Helping in Socialization	74
4.4.3. Pengaruh Customer Oriented Team terhadap Voluntary Asking and Helping in Combination	75
4.4.4. Pengaruh Customer Orieneted Team terhadap Voluntary Asking and Helping in Internalization.....	76
4.4.5. Pengaruh Voluntary Asking and Helping in Socialization dan Selling Performance	76
4.4.6. Pengaruh Voluntary Asking and Helping in Externalization dan Selling Performance	77

4.4.7. Pengaruh Voluntary Asking and Helping in Combination dan Selling Performance	78
4.4.8. Pengaruh Voluntary Asking and Helping in Internalization dan Selling Performance	78
KESIMPULAN DAN SARAN	75
5.1. Kesimpulan	75
5.2. Implikasi Penelitian.....	76
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	78
5.4. Saran Penelitian Mendatang.....	79
DAFTAR PUSTAKA	79



DAFTAR GAMBAR

<i>gambar 1. 1</i> Grafik Pendapatan Pasar Skincare Di Seluruh Dunia Menurut Negara Pada Tahun 2023.....	2
<i>Gambar 1. 2</i> Grafik 10 Brand Skincare Lokal Terlaris Di Online Marketplace.....	2
Gambar 2. 1 Model Empirik.....	30
Gambar 4. 1 Path Coefficient	63



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Oprasional Dan Indikator.....	34
Tabel 3. 2 Pengukuran Variabel	39
Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data	44
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden.....	45
Tabel 4. 3 Rentang Skala	47
Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Customer Oriented Team....	48
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Selling Performance	49
Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Voluntary Asking and Helping in Socialization.....	50
Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Voluntary Asking and Helping in Externalization	52
Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Voluntary Asking and Helping in Combination.....	53
Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Voluntary Asking and Helping in Internalization	54
Tabel 4. 10 Validitas dan reliabilitas konstruk.....	56
Tabel 4. 11 Validitas dan reliabilitas konstruk.....	58
Tabel 4. 12 Validitas Diskriminan	60
Tabel 4. 13 Average Variance Extracted (AVE)	62
Tabel 4. 14 R-square.....	64
Tabel 4. 15 F-Square	66
Tabel 4. 16 Uji Hipotesis	70

DAFTAR LAMPIRAN

lampiran 1 Lembar Kuesioner Penelitian.....	87
Lampiran 2 Tabulasi Data Responden.....	94
Lampiran 3 Outer Model (Model Pengukuran).....	98
Lampiran 4 Inner Model (Model Struktural).....	102



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kecantikan merupakan bagian dari pemberian Allah SWT kepada makhluk perempuan. Perempuan Indonesia memiliki ciri khas yang berbeda dibandingkan dengan negara lain. Dalam Islam Rasulullah menganjurkan untuk menjaga kebersihan, karena kebersihan merupakan sebagian dari iman. Pada dasarnya menjaga kebersihan merupakan hal yang mubah (diperbolehkan), seperti menjaga kebersihan diri dan menjaga kesehatan kulit. Semakin banyak perempuan yang peka dalam merawat diri maka industri kecantikan di Indonesia juga mengalami peningkatan. Gambar 1.1 menunjukkan pendapatan pasar perawatan kulit di seluruh dunia menurut negara pada tahun 2023.



Sumber: Businessinsider.com

Gambar 1. 1 Grafik Pendapatan pasar skincare di seluruh dunia menurut negara pada tahun 2023

Industri kecantikan mengalami perkembangan pesat di Indonesia hingga mancanegara. Berdasarkan data dari Departemen Riset Statistika tahun 2023 jumlah pengguna perawatan kulit di Indonesia mencapai 2.647,7 USD dengan menempati peringkat keempatbelas dalam daftar pendapatan pasar perawatan kulit terbanyak didunia (Businessinsider, 2024). Sedangkan menurut data Perhimpunan Perusahaan dan Asosiasi Kosmetika Indonesia (PPA Kosmetika Indonesia), pertumbuhan industri kecantikan Indonesia saat ini mencapai 21,9 %. Pada tahun 2022 perusahaan yang ada di Indonesia sebanyak 913 perusahaan dan pada pertengahan tahun 2023 sebanyak 1.010 perusahaan. Dari data tersebut perawatan kulit atau industri kecantikan menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia menyadari bahwa pentingnya menjaga kesehatan kulit, yang menjadikan perawatan kulit menjadi kebutuhan primer yang harus dilakukan oleh setiap perempuan. Gambar 1.2. menunjukkan 10 brand skincare terlaris di E-commerce.



Sumber: compas.co.id

Gambar 1. 2 Grafik 10 Brand Skincare Lokal Terlaris di Online Marketplace

Data yang disajikan pada gambar 1.2. menunjukkan bahwa perusahaan Wardah menempati posisi ketujuh dengan jumlah skincare terlaris di *online Marketplace* sebanyak 18,3 miliar. Banyaknya persaingan industri kecantikan di Indonesia mendorong persaingan bisnis yang sangat kompetitif. Penelitian ini berfokus pada produk Wardah. Dikarenakan Wardah merupakan salah satu perusahaan multinasional dan telah berkembang di berbagai negara. Wardah mengutamakan pada faktor halal untuk produk-produk yang dimilikinya. Maksud halal tersebut bahwa produknya menggunakan bahan baku yang aman bagi setiap produknya yang sesuai dengan hukum islam, serta pada proses produksinya sesuai dengan syariat islam. Dilihat dari segi permintaannya, Wardah saat ini masih perlu meningkatkan pemasarannya. Karena pada data diatas menggambarkan bahwa saat ini produk yang lebih unggul adalah *somethinc*, *scarlett*, dan *MS Glow*. Hal tersebut, menjadikan pentingnya meningkatkan kinerja pemasaran supaya produk Wardah dapat kembali memimpin pasar.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh (Sudarti and Fachrunnisa, 2021) tentang *Religious Personal Value* terhadap proses *Knowledge Conversion*: kekuatan kolaborasi antara tim penjual. Penelitian ini bermaksud untuk menguji kembali konsep baru yang telah dikembangkan oleh Sudarti dan Fachrunnisa pada industri Asuransi Syariah yang diuji kembali pada industri kecantikan. Hal ini sesuai dengan yang disarankan oleh peneliti sebelumnya (Sudarti and Fachrunnisa, 2021), bahwa model empiris yang diusulkan perlu untuk diuji kembali pada industri selain asuransi syariah.

Sehingga perbedaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah objek penelitiannya. Pada penelitian sebelumnya industri yang digunakan yaitu Asuransi Syariah, sedangkan penelitian ini menggunakan industri Kecantikan.

Orientasi pelanggan atau customer oriented merupakan hal penting bagi Perusahaan Wardah untuk tetap mempertahankan pasarnya. Orientasi pelanggan mencerminkan tingkat pengumpulan dan penerapan pengetahuan tentang pelanggan dan tindakan dalam menanggapi keinginan pelanggan (Tang, 2014). Orientasi pelanggan harus menjadi budaya perusahaan termasuk budaya dalam tim. Budaya inilah yang akan menjadi acuan dan semangat tenaga penjual produk wardah untuk mewarnai aktivitas penjualannya.

Orientasi pelanggan merupakan bagian dari orientasi pasar (Hendar et al., 2020). Orientasi pasar pada perusahaan Wardah penting untuk mengumpulkan informasi tentang dinamika pasar yang digunakan untuk merespon perubahan pasar guna mencapai kinerja yang optimal (Jaworski dan Kohli, 1993). Orientasi pasar terdiri dari tiga komponen, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan orientasi lintas fungsi (Slater dan Narver, 2000). Dari ketiga komponen tersebut, orientasi pelanggan menjadi bagian terpenting.

Orientasi pelanggan merupakan pengetahuan dasar tentang kebutuhan pelanggan, maka pengelolaan pengetahuannya menjadi sangat penting. Salah satu praktik manajemen pengetahuan adalah konversi pengetahuan. Konversi pengetahuan hanya akan terjadi jika suatu tim memiliki anggota yang mempunyai nilai-nilai yang sama, terutama nilai berkolaborasi dan niat untuk mengkonversi pengetahuan.

Pengetahuan tentang pelanggan hendaknya dipahami dan dijadikan acuan bagi seluruh anggota tim. Oleh karena itu, pengumpulan informasi di tingkat individu tim penjualan perlu diubah ke tingkat organisasi atau tingkat tim sehingga pengetahuan pelanggan akan menjadi aset nyata bagi organisasi. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan proses siklus sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI) (Nonaka et al., 1994). SECI melibatkan proses interaksi antar individu. Namun penerapan SECI tidaklah mudah. Penelitian pada SECI belum menjelaskan secara rinci bagaimana proses interaksi antar individu terjadi pada setiap prosesnya sehingga keterampilan kolaborasi dan nilai personal terutama yang dilandasi oleh nilai-nilai religiusitas seperti kebajikan dan kemurahan hati. Penelitian yang dilakukan oleh Swift et al. (2010) menyatakan bahwa individu yang memiliki orientasi tujuan yang berfokus pada kinerja bersedia membantu dan bermurah hati. Namun teori dan hasil penelitian masih menggunakan perspektif individu sebagai pendekatan (Staman et al., 2017; Khan et al (2015).

Dalam banyak kasus, individu yang ingin mencapai hasil setinggi-tingginya hanya fokus pada dirinya sendiri (Polley dan Ribbens, 1998) dan tidak ada kepedulian terhadap orang-orang disekitarnya, tidak ada upaya untuk saling menyemangati untuk maju bersama, dan juga membantu. dan saling menguatkan. Dengan kata lain, belum banyak pihak yang menganggap semangat kebersamaan dalam mengoptimalkan proses konversi pengetahuan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja.

Menurut (Sudarti and Fachrunnisa, 2021), maka di yakini bahwa semangat kolaborasi adalah bagian dari nilai-nilai agama. Keyakinan agama dapat

membimbing individu untuk mencapai tujuan hidup yang mempengaruhi kehidupan pribadi dan sosialnya (Bakar et al., 2013). Semangat kolaborasi berkaitan dengan hubungan yang terjalin antar sesama anggota tim. Nilai-nilai pribadi dalam tim ini akan menciptakan norma-norma kooperatif, yaitu kesediaan untuk menghormati keberagaman, keterbukaan berpikir kritis, harapan adanya timbal balik dan kerjasama (Yu et al., 2013). Kekuatan kolaborasi ini sangat ampuh dalam meningkatkan performa. Kesadaran bahwa anggota tim ibarat satu tubuh yang harus saling melengkapi dan menguatkan, akan mendorong para tenaga penjualan untuk mencurahkan sumber dayanya termasuk ilmunya demi kesuksesan tim (Sudarti dan Zulfa, 2020).

Konsep ini unik dan komprehensif. Keunikan tersebut tercermin pertama dari dimensi waktu yaitu dunia dan akhirat. Seseorang yang dapat menerapkan *Religious Personal Value* terhadap *Knowledge Creation* akan bersemangat untuk mengajak dan membantu tim sales melakukan konversi ilmu karena niat untuk beribadah. Mereka meyakini bahwa ilmu yang mereka peroleh di dunia hanya sebagai wasit kehidupan mereka di akhirat. Kedua, dalam melakukan konversi pengetahuan, tim sales tidak dianggap sebagai kompetitor yang harus dilawan, namun sebagai partner dan objek untuk dilakukan benchmark. Ketiga, melakukan konversi pengetahuan tidak hanya memikirkan diri sendiri tetapi juga meminta dan membantu tim penjualan untuk melakukan konversi pengetahuan. Dengan beberapa keunikan tersebut, diharapkan konsep ini dapat meningkatkan intensitas penciptaan pengetahuan melalui proses siklus SECI di antara anggota tim tenaga penjualan. Selain itu, munculnya konsep baru ini akan memperkaya khasanah ilmu

pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan keterampilan kolaborasi, nilai-nilai keagamaan, dan manajemen pengetahuan.

Sehingga, penelitian ini akan menguji model peningkatan kinerja penjualan melalui proses konversi pengetahuan antara tenaga penjual di industri kecantikan dengan proses SECI yang di internalisasi dengan nilai nilai agama Islam yang di dorong oleh *Customer Oriented Team*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan pada latar belakang di atas, maka cakupan masalah yang akan dibahas pada studi ini adalah: “Bagaimana model peningkatkan *Selling Performance* melalui *religious personal value* dan *Customer Oriented Team*?”. Dari cakupan masalah yang telah diuraikan, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Customer Oriented Team* terhadap proses SECI yang di intervensi dengan nilai nilai religious personal?
2. Bagaimana pengaruh proses SECI pada konversi pengetahuan dengan landasan nilai nilai religious personal terhadap *Selling Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dituliskan maka didapatkan tujuan penelitian sebagai berikut:

3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Customer Oriented Team* terhadap proses SECI yang di intervensi dengan nilai nilai religious personal.

4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh proses SECI pada konversi pengetahuan dengan landasan nilai-nilai religious personal terhadap *Selling Performance*.

1.3. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- 1) Bagi peneliti sebagai bentuk implementasi atas teori yang telah didapatkan di bangku perkuliahan serta menambah wawasan terhadap fenomena nyata di dalam dunia kerja. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan konsep dan teori serta strategi pemasaran untuk meningkatkan *Selling Performance* melalui *religious personal value* pada konversi pengetahuan dalam tim dan *Customer Oriented Team* bagi peneliti selanjutnya.
- 2) Dapat menambah referensi untuk penelitian selanjutnya tentang model peningkatan *Selling Performance* melalui *religious personal value* pada konversi pengetahuan dalam tim dan *Customer Oriented Team*.

2. Manfaat Praktis

- 1) Hasil studi ini peneliti berharap dapat memberikan tambahan pengetahuan terutama bagi pembaca maupun perusahaan agar dapat dijadikan sebagai saran atau bahan pertimbangan dalam menerapkan serta menerapkan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan *Selling Performance* melalui *religious personal value* pada konversi pengetahuan dalam tim dan *Customer Oriented Team*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Landasan Teori

1.1.1. Konsep *Knowledge Conversion*; SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*)

Pengetahuan tentang pelanggan hendaknya dipahami dan dijadikan acuan bagi seluruh anggota tim. Oleh karena itu, pengumpulan informasi di tingkat individu tim penjualan perlu diubah ke tingkat organisasi atau tingkat tim sehingga pengetahuan pelanggan akan menjadi aset nyata bagi organisasi. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan proses siklus sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI) (Nonaka et al., 1994).

(Nonaka, Ikunjiro, 1995) berpendapat bahwa pengetahuan diciptakan oleh ketegangan kreatif antara pengetahuan diam-diam dan eksplisit, yang mengarah pada aliran aktivitas dinamis yang memfasilitasi pembangkitan pengetahuan, transfer dan penerapan pengetahuan. Kegiatan tersebut meliputi sosialisasi pengetahuan (dari tacit to tacit); eksternalisasi (dari diam-diam ke eksplisit); kombinasi (dari peningkatan eksplisit ke eksplisit atas aset pengetahuan yang ada); dan internalisasi (dari eksplisit ke diam-diam, belajar dari aset pengetahuan eksplisit dan kemudian mengingat dan menerapkan pembelajaran baru). Kegiatan-kegiatan ini berulang pada tingkat kompleksitas yang semakin meningkat dan memungkinkan perluasan pengetahuan melalui spiral pengetahuan.

Sedangkan (Sudarti and Fachrunnisa, 2021) kemudian mengintervensinya. Menurutnya pengetahuan tentang pelanggan hendaknya dipahami dan dijadikan acuan bagi seluruh anggota tim. Oleh karena itu, pengumpulan informasi di tingkat individu tim penjualan perlu diubah ke Tingkat organisasi atau tingkat tim sehingga pengetahuan pelanggan akan menjadi aset nyata bagi organisasi. Salah satu cara untuk mengkonversi pengetahuan adalah dengan menerapkan proses siklus sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI) (Nonaka et al., 1994). SECI melibatkan proses interaksi antar individu. Namun penerapan SECI tidaklah mudah. Penelitian pada SECI belum menjelaskan secara rinci bagaimana proses interaksi antar individu terjadi pada setiap prosesnya sehingga keterampilan kolaborasi dan nilai personal terutama yang dilandasi oleh nilai-nilai religiusitas seperti kebajikan dan kemurahan hati.

Penelitiannya membuktikan bahwa proses konversi pengetahuan dalam metode SECI perlu diperkuat dengan nilai-nilai pribadi yang dipegang oleh pemilik pengetahuan (salesperson). Nilai-nilai pribadi mereka di setiap tahapan SECI didasarkan pada keterampilan kolaborasi yang mereka miliki untuk membantu dan mendukung rekan satu tim.

1.1.2. Knowledge Creation

Knowledge Management atau manajemen pengetahuan telah diakui sebagai alat penting untuk menciptakan inovasi dan keunggulan kompetitif (Haldin-Herrgard, 2000; Fachrunnisa et al., 2018). Menurut (Nakash and Bouhnik, 2021) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan dianggap sebagai respons terhadap kesulitan dalam menghadapi kompleksitas industri dan percepatan perkembangan

teknologi serta kecanggihan kebutuhan pelanggan. Dalam kondisi perekonomian yang sekarang tidak menentu, sumber daya yang paling kuat adalah pengetahuan (Nonaka dan von Krogh, 2009). Perusahaan yang menerapkan manajemen pengetahuan memiliki kinerja yang lebih baik (Pathirage et al., 2007). Manajemen pengetahuan mengandung dua bentuk, yaitu tujuan manajemen pengetahuan dan proses manajemen pengetahuan. Tujuan manajemen pengetahuan menekankan pada pertukaran pengetahuan, sedangkan proses manajemen pengetahuan menekankan pada konversi pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit. Melalui proses manajemen pengetahuan, pengetahuan pribadi dapat diubah menjadi pengetahuan organisasi.

Ada beberapa pengukuran proses manajemen pengetahuan, salah satunya adalah penciptaan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan dipahami sebagai pengembangan pengetahuan baru di antara sekelompok. Banyak penelitian mengakui peran penciptaan pengetahuan dalam keberhasilan organisasi (Nonaka et al., 1994). Organisasi yang melaksanakan proses penciptaan pengetahuan dengan baik akan lebih mampu menggabungkan pengetahuan dengan cara yang berbeda dan memberikan nilai kepada konsumen (Lee dan Choi, 2003). Dalam proses penciptaan pengetahuan, individu-individu yang memiliki pengetahuan berbeda saling berinteraksi untuk menciptakan pengetahuan baru dengan mengembangkan kualitas dan kuantitas pengetahuan tacit dan eksplisit. Penciptaan pengetahuan dapat dilakukan melalui proses siklus SECI seperti yang dikemukakan oleh Nonaka (1994). Jadi dapat disimpulkan bahwa penciptaan pengetahuan memiliki peran

penting dalam menciptakan pemahaman dan pengetahuan baru antar anggota kelompok untuk mengubah caranya dalam proses konversi pengetahuan.

1.1.3. Religious Personal Value pada Proses Knowledge Creation

Teori nilai pribadi (Schwartz dan Huismans, 1995), menawarkan sepuluh nilai dasar pribadi yang salah satunya adalah transendensi diri yaitu universalisme dan kebajikan. Kebajikan mendorong sikap dan perilaku pribadi seperti setia, bertanggung jawab, suka menolong dan memaafkan. Sedangkan Universalisme mendorong sikap-sikap pribadi seperti kesetaraan, kebijaksanaan perdamaian, dan keadilan sosial. Transendensi diri merupakan nilai dasar pribadi yang mencerminkan nilai keagamaan. Dalam penelitian ini, kami memperkenalkan *religious personal value* terhadap proses siklus *knowledge creation*. Nilai-nilai pribadi keagamaan mengintegrasikan praktik keagamaan dalam kegiatan bisnis dengan ibadah pribadi. Apalagi dalam artian kolaborasi sebagai salah satu nilai personal berasal dari konsep modal sosial. Teori modal sosial telah digunakan secara luas dalam ilmu sosial dan dapat dilihat sebagai payung yang mengawasi beberapa konsep seperti interaksi sosial, kepercayaan, dan nilai-nilai berbagi. Modal sosial dalam sosiologi diartikan sebagai manfaat yang diperoleh aktor melalui ikatan sosialnya (Burt, 1998). Dari perspektif organisasi, modal sosial dapat dilihat sebagai ciri organisasi sosial seperti jaringan, norma, dan kepercayaan sosial yang memfasilitasi koordinasi dan kerjasama untuk saling menguntungkan (Putman, 2002). Modal sosial ini juga dapat memudahkan dalam mendapatkan informasi, kekuasaan, sumber daya, tacit pengetahuan dan bantuan dari para aktor untuk saling berkoordinasi dalam menyelesaikan tugas dan saling ketergantungan

(Gargiulo dan Bennasi, 2000). Modal sosial tercipta di antara masyarakat (Burt, 1997). Modal sosial mengarahkan perilaku kooperatif dan memfasilitasi pertukaran informasi (Adler dan Kwon, 2002).

Hal ini mendasar dan penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif dimana organisasi dapat menciptakan, menyebarkan dan menggunakan pengetahuan.

Selain itu, modal sosial telah banyak digunakan dalam studi pemasaran (Hau dan Kang, 2016; Clarke et al., 2016; Daud et al., 2010), namun belum ada kesepakatan mengenai pengukurannya (Ferri et al., 2009). Rodríguez-Pinto dkk. (2011) membedakan modal sosial melalui dua dimensi yaitu modal sosial relasional (kepercayaan) dan modal sosial kognitif (nilai saham). Relasional mengacu pada hubungan interpersonal yang dibentuk dan dipelihara melalui interaksi antar individu. Relasional juga mengarah pada pertukaran hubungan melalui hubungan berkelanjutan di mana anggota memenuhi sejumlah kebutuhan sosial seperti kemampuan bersosialisasi, persetujuan, dan prestise (Nahapiet dan Ghoshal, 1998).

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, Yu et al. (2013) membedakan modal sosial antara level tim dan level individu. Pada tingkat tim, modal sosial diukur dengan kepadatan norma (untuk mengukur modal struktural), kesamaan kognitif (untuk mengukur modal kognitif) dan norma kooperatif (untuk mengukur modal relasional), sedangkan pada tingkat individu menggunakan sentralitas keterhubungan (untuk mengukur modal struktural), kognisi bersama (untuk mengukur modal kognitif) dan komitmen afektif (untuk mengukur modal relasional). Kepadatan norma digunakan untuk mengukur modal struktural tingkat

tim. Kepadatan norma menggambarkan keseluruhan tingkat interaksi berbagai jenis hubungan antar anggota tim. Norma kooperatif dalam tim meliputi kemauan menghargai dan menyikapi keberagaman, keterbukaan berpikir kritis, serta harapan adanya timbal balik dan kerjasama. Keterbukaan dalam berpikir kritis dan saling berharap ini memungkinkan seorang individu mampu menerima ajakan dan bersedia mengajak serta membantu anggota tim untuk melakukan yang terbaik. Organ (2006) menyatakan bahwa perilaku menolong dapat meningkatkan kinerja tim melalui semangat kerja tim, kekompakan, koordinasi, dan efisiensi penjualan. Hal ini didukung oleh Rosopa dkk. (2013) yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dalam perilaku altruistik memiliki potensi kemajuan yang lebih besar, menghargai rekomendasi dan lebih stabil secara emosional, terbuka, menyenangkan, dan teliti. Perilaku menolong ini cenderung dilakukan oleh individu ekstrovert (van Emmerik dan Euwema, 2007).

Dalam berusaha memberikan yang terbaik dalam kegiatan penciptaan ilmu pengetahuan, sebuah tim mempunyai perilaku untuk menularkan kebaikan tersebut dalam konteks kolaborasi, sesuai dengan nilai-nilai agama. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, nilai-nilai pribadi keagamaan terhadap konversi pengetahuan memiliki empat dimensi, yaitu: *Voluntary Asking and Helping* (sukarela meminta dan membantu) pada sosialisasi, *Voluntary Asking and Helping* pada eksternalisasi, *Voluntary Asking and Helping* pada kombinasi, dan *Voluntary Asking and Helping* pada internalisasi.

1.1.4. Customer Oriented Team

Menurut (Sudarti and Fachrunnisa, 2021) Orientasi pelanggan adalah bagian dari strategi pemasaran. Dalam strategi pemasaran, seluruh bagian organisasi berorientasi pada penyelesaian masalah pelanggan dan pemenuhan kebutuhannya. Sedangkan, menurut (nur isnawati, 2020) *customer oriented* diartikan sebagai pemahaman yang menandai terhadap pembeli sasaran yang diberikan secara terus menerus. Pemahaman yang dilakukan untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan pelanggan pada saat ini maupun dimasa yang akan datang. (Indexed, 2020) menjelaskan bahwa adanya *customer oriented* dapat memudahkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, jika identifikasi sesuai dengan harapan pelanggan, maka Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari pelanggan tersebut. Jadi, *customer oriented* adalah salah satu strategi pemasaran yang digunakan sebagai pemahaman secara terus-menerus untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, jika kebutuhan sesuai dengan harapan pelanggan maka Perusahaan akan mendapat keuntungan dari pelanggan.

Orientasi pelanggan akan berjalan lebih baik jika dilakukan dalam tim. Pousa dan Mathieu (2013) menyatakan bahwa orientasi pelanggan, budaya, dan iklim organisasi berhubungan positif dengan orientasi pelanggan tenaga penjualan. Hal ini dapat diartikan, Jika muncul pemahaman akan pentingnya pelanggan, maka dapat dipastikan setiap individu dalam tim akan mempunyai pemahaman yang sama. Menurut Ferreira (2017), efektivitas organisasi bergantung pada penggunaan kerja tim yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Customer Oriented Team mengacu pada kerja tim yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menciptakan nilai dan

kepuasan pelanggan. Nilai-nilai yang sudah diyakini dalam tim akan menjadi pendorong untuk mewujudkannya. Seorang individu yang telah mengidentifikasi dirinya dengan sebuah tim akan lebih terlibat dalam aktivitas tim dan tampil lebih efektif (Henttonen et al., 2014). Seseorang yang sudah identik dengan tim akan merasa bahwa kesuksesan tim menjadi kesuksesannya juga dan perilaku tim mencerminkan dirinya secara pribadi. Dalam tim, kinerja agregat cenderung lebih penting daripada kinerja individu. Akibatnya, anggota tim yang lemah bisa 'bersembunyi' di dalam tim. Hal ini dapat menurunkan tingkat praktik orientasi kinerja (Rossberger dan Krause, 2015). Jadi, dapat disimpulkan dalam *Customer Oriented* (CO) dapat dilakukan secara tim daripada individu karena seseorang dalam tim akan lebih terlibat dan kinerjanya lebih efisien dibandingkan dilakukan secara individu.

Untuk mengukur orientasi pelanggan, beberapa peneliti menggunakan indikator yang berbeda (Singh dan Koshy, 2012; Wong et al., 2015). Untuk mengukur variabel *Customer Oriented Team*, penelitian ini menggunakan indikator:

- 1 Menciptakan nilai pelanggan
- 2 Ingin memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan
- 3 Ingin memuaskan pelanggan
- 4 Memantau kepuasan pelanggan secara berkala
- 5 Ingin membantu memecahkan masalah pelanggan.

1.1.5. *Selling Performance*

Menurut (Sudarti and Fachrunnisa, 2021) *Selling Performance* adalah persepsi tenaga penjualan terhadap jumlah penjualan yang dicapai, kualitas hubungan pelanggan yang mereka pertahankan, dan pengetahuan yang mereka miliki tentang produk, persaingan, dan kebutuhan pelanggan. Selain itu, menurut (nur isnawati, 2020) menjelaskan bahwa kinerja penjualan adalah peran penting bagi tenaga penjualan yang berevolusi untuk menerapkan fungsi penjualan agar mencapai nilai inti bagi pelanggan dan organisasi penjualan. Selain itu, tujuan dari organisasi penjualan yaitu membangun kepercayaan pelanggan, membujuk pelanggan dalam lingkungan yang kompetitif, dan juga mengharuskan tenaga penjualan untuk meningkatkan penjualan karena situasi yang saat ini semakin kompleks. (Herjanto and Franklin, 2019) menyatakan bahwa *Selling Performance* adalah keseluruhan indikator dalam merencanakan pengendalian tenaga penjualan dalam perusahaan yang secara akurat dapat menentukan tanggung jawab dan aktivitas dari tenaga pemasaran. Sedangkan menurut (Retnawati et al., 2018) *Selling Performance* adalah evaluasi terhadap tingkahlaku tenaga pemasaran dan melakukan kontribusi agar tercapai tujuan dari perusahaan. Jadi, *Selling Performance* merupakan peran dari tenaga penjualan yang berfungsi untuk mencapai nilai inti bagi pelanggan dan organisasi penjualan untuk merancang pengendalian tenaga penjualan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Kinerja perusahaan juga dapat dilihat dari besar kecilnya total penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan dan jumlah pelanggan baru

(Colton et al., 2010). Salah satu cara untuk mengukur kinerja perusahaan adalah dengan kinerja pemasaran yang didefinisikan sebagai pencapaian perusahaan dalam memperoleh pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, peningkatan pelanggan baru dan retensi pelanggan (Urde et al., 2013). Oleh karena itu, kinerja pemasaran sebenarnya masih dapat diturunkan lagi ke ukuran yang lebih spesifik seperti kinerja penjualan (kualitas, kuantitas dan sesuai waktu), kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan penambahan pelanggan baru. Román dan Martín (2014) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan dianggap sebagai salah satu indikator kinerja penting bagi tenaga penjualan dan bukan hanya jumlah penjualan.

Kinerja penjualan dapat dibedakan menjadi kinerja individu dan kinerja tim. Sudah banyak penelitian yang menggunakan kinerja team sales dengan berbagai indikator, seperti persentase pencapaian tim dibandingkan dengan pencapaian perusahaan (Rapp et al., 2010); laba atas penjualan, laba atas investasi dan pertumbuhan penjualan (Liozu, 2015). The and Force (2017) mengukur kinerja tenaga penjualan dengan ukuran kualitatif dan kuantitatif. Meskipun penelitian ini menggunakan pengukuran tenaga penjualan individual, namun tidak menutup kemungkinan bahwa beberapa di antaranya dapat diadopsi untuk pengukuran kinerja tim. Untuk ukuran kuantitatif menggunakan kontribusi penjualan, perolehan pelanggan, area konversi, biaya penjualan, sedangkan ukuran kualitatif menggunakan kepuasan pelanggan (jumlah pelanggan yang bertahan dan keluar), pelayanan pelanggan (informasi, keramahan, keterlibatan, pemenuhan kebutuhan pelanggan), faktor pribadi (penampilan, ketepatan waktu, sikap umum, ketekunan, ketepatan, kemampuan beradaptasi, keandalan, kerjasama). Berdasarkan tinjauan

pustaka mengenai kinerja penjualan, dalam penelitian ini kinerja penjualan menggunakan indikator:

- 1 Mencapai target penjualan
- 2 Meningkatkan jumlah pelanggan baru
- 3 Mempertahankan pelanggan yang sudah ada
4. Meningkatkan jumlah penjualan

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Religious Person Value pada Knowledge Creation dan Customer

Oriented Team

Dimensi *Religious Personal Value* terhadap *Knowledge Creation* yang pertama adalah *Voluntary Asking and Helping* (VAH) pada sosialisasi pengetahuan (KS). *Knowledge Socialization* merupakan proses siklus pertama dalam SECI. Proses ini dilakukan untuk mengubah tacit pengetahuan yang dimiliki individu melalui berbagi pengalaman. Dalam proses ini, individu bertukar pengetahuan terkait dengan tugasnya memecahkan masalah secara bersama-sama. Melalui proses sosialisasi ini, organisasi dapat menyatukan dan menambah pengetahuan tacit yang menghambat antar individu (Nonaka et al., 1994). Sosialisasi terjadi melalui brainstorming, pertemuan informal, dialog, diskusi, observasi, monitoring, dan pembelajaran kelompok. Dalam *Customer Oriented Team*, semangat kolaborasi bergantung pada kekompakan dan dedikasi tim. *Customer Oriented Team* yang baik adalah hasil kerja keras anggota tim. Tim yang berorientasi pelanggan membantu meningkatkan motivasi intrinsik anggota untuk menumbuhkan semangat kolaborasi melalui keterampilan personal penjualan

(empati dan kesabaran, komunikasi yang jelas, kemampuan beradaptasi, etos kerja dan pengetahuan). Dapat disimpulkan bahwa luaran dari *Customer Oriented Team* adalah adanya kolaborasi dalam proses penciptaan pengetahuan melalui siklus konversi pengetahuan. Sehingga nilai pribadi religius terhadap proses konversi pengetahuan hanya dapat tercapai jika seorang sales berada dalam satu tim. Salim (2017) menyatakan bahwa anggota tim mempunyai semangat kolaboratif berupa bekerja sama membentuk komunitas, mencari, berbagi dan mengembangkan ide-idenya untuk mencapai target output yang tidak dapat dicapai tanpa bergabung dalam tim. Penjualan personal yang tergabung dalam *Customer Oriented Team* merupakan pelanggan untuk penjualan personal lainnya (pelanggan internal) hingga pengguna akhir (pelanggan eksternal). Melalui *Customer Oriented Team* akan timbul keinginan untuk memberikan sesuatu yang bernilai, memenuhi kebutuhan, serta memberikan solusi permasalahan dan kepuasan bagi anggota. *Customer Oriented Team* membangkitkan kemauan untuk menjadi diri sendiri sebagai relawan untuk menyampaikan informasi atau ilmu yang bermanfaat dan saling membantu dalam semangat kolaborasi untuk menerapkan dan mengembangkannya sehingga tujuan tim lebih mudah tercapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Ponte dkk. (2010) juga menunjukkan bahwa tim yang membentuk interaksi interpersonal memberi kepada setiap anggotanya, mengarahkan sikap dan perilakunya untuk meningkatkan kolaborasi dan komunikasi melalui kerja sama dalam kerja tim.

Dalam konteks tim sales, seorang sales yang menyadari bahwa konsumen itu penting sehingga seluruh aktivitas penjualan harus mampu mendatangkan nilai

nilai beribadah, maka mereka akan berusaha mewujudkannya dengan saling bercerita bagaimana memperlakukan pelanggan dengan baik dan bekerja secara profesional dengan tim. Mereka juga menyadari bahwa bekerja dalam tim tidak bisa sendirian, sehingga mereka bersedia membantu anggota tim sales memahami bahwa anggota tim adalah mitra yang harus diperkuat. Seorang individu yang telah mengidentifikasi dirinya dengan sebuah tim akan lebih terlibat dalam aktivitas tim dan tampil lebih efektif (Henttonen et al., 2014). Dengan kata lain, dalam konteks *Knowledge Socialization*, seorang sales akan secara sukarela mengajak dan membantu menciptakan pengetahuan baru melalui proses siklus konversi pertama. H1 Terdapat hubungan yang signifikan antara *Customer Oriented Team* dan semangat tenaga penjual terhadap *Voluntary Asking and Helping* orang lain dalam proses sosialisasi pengetahuan.

Proses siklus kedua SECI adalah eksternalisasi pengetahuan. Eksternalisasi pengetahuan adalah proses mengartikulasikan pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit. Ketika tacit diubah menjadi eksplisit maka akan lebih mudah untuk dipahami dan dibagikan kepada orang lain serta menjadi dasar munculnya pengetahuan baru (Janhonen dan Johanson, 2011).

Proses eksternalisasi dapat menggunakan analogi, gambar, diagram, sketsa, workshop, ilustrasi dan lain sebagainya yang pada intinya membantu mengartikulasikan pengetahuan tacit yang tersembunyi dalam benak setiap individu dan sulit dikomunikasikan baik secara lisan maupun tulisan (King, 2009).

Voluntary Asking and Helping pada eksternalisasi adalah semangat tenaga penjual untuk berusaha semaksimal mungkin dalam mengeksternalisasikan

pengetahuan sambil bertanya dan membantu tim penjualan secara sukarela dalam proses mengartikulasikan pengetahuan tacit ke eksplisit. Dalam proses ini para tenaga penjualan rela membuat analogi, gambar, diagram, sketsa, workshop, ilustrasi dan lain sebagainya yang tujuannya untuk memperjelas dalam mengartikulasikan tacit pengetahuan yang tersembunyi dalam pikirannya sehingga lebih mudah dikomunikasikan dan dapat dipahami oleh rekan-rekannya.

Selanjutnya jika tenaga sales berada dalam tim yang mempunyai orientasi tinggi untuk memuaskan pelanggan, maka budaya kerja yang terbentuk akan meningkatkan semangat dalam melakukan konversi dari tacit ke eksplisit pengetahuan. Tenaga penjualan ini akan dengan kuat menggambarkan pengetahuan diam-diam yang dimilikinya dengan berbagai alat bantu untuk memahami anggota tim penjualan.

Hal ini didasari oleh semangat bahwa ketika ia menguasai suatu ilmu unik tentang cara mengelola pasar, maka yang dipikirkannya adalah anggota timnya juga harus menguasai ilmu tersebut. Hubungan yang terbentuk antara anggota tim mengarah pada pertukaran melalui hubungan berkelanjutan di mana anggota memenuhi beberapa kebutuhan sosial seperti kemampuan bersosialisasi, persetujuan, dan prestise (Nahapiet dan Ghoshal, 1998). Dalam jangka panjang, akumulasi perolehan pengetahuan ini akan memberikan hasil kinerja yang signifikan.

H2 Terdapat hubungan yang signifikan antara *Customer Oriented Team* dan semangat tenaga penjual terhadap *Voluntary Asking and Helping* orang lain dalam proses eksternalisasi pengetahuan.

Proses SECI yang ketiga adalah kombinasi pengetahuan, yaitu proses mengubah pengetahuan eksplisit yang ada menjadi lebih kompleks dan sistematis. Pengetahuan eksplisit baru ini diintegrasikan dan disebarluaskan di tingkat tim yang pada akhirnya dapat digunakan untuk menghasilkan dan menerapkan pengetahuan baru. Pengetahuan baru dapat meningkatkan kemampuan tim dalam menghasilkan metode penjualan baru atau memperbaiki metode penjualan yang sudah ada dengan lebih efisien. Proses ini difasilitasi oleh database dan jaringan dengan menggunakan komunikasi terkomputerisasi. Konfigurasi ulang informasi yang ada melalui proses pemilahan, penambahan, penggabungan dan kategorisasi dengan dukungan database berbasis komputer dapat menghasilkan pengetahuan baru (Nonaka dan von Krogh, 2009).

Voluntary Asking and Helping pada kombinasi merupakan semangat tenaga penjual untuk melakukan yang terbaik dalam proses kombinasi sambil bertanya dan membantu rekan-rekannya dalam proses mengintegrasikan dan menyebarkan pengetahuan eksplisit. Dalam proses ini, setiap tenaga penjualan dilibatkan secara ikhlas dalam proses pemilahan, penambahan, penggabungan dan kategorisasi untuk mengkonfigurasi ulang pengetahuan yang ada sehingga muncul pengetahuan baru.

Dalam proses ini seorang sales yang berada dalam tim yang selalu memenuhi kebutuhan pelanggan dan berusaha memuaskannya, mempunyai semangat untuk memberikan hasil yang terbaik atas pencapaian timnya melalui perpaduan berbagai teknik dan aplikasi untuk menunjang aktivitas penjualan agar untuk menerapkan pengetahuan eksplisit yang dihasilkan dari proses eksternalisasi. Ketika pengetahuan eksplisit diterapkan, muncul ide dan kreasi baru untuk

memodifikasi pengetahuan penjualan sehingga muncul pengetahuan tacit baru. Hal ini mereka lakukan untuk terus meningkatkan ilmu sales yang mereka kuasai dalam rangka kebaikan atau prestasi bersama tim sales. Dalam jangka panjang, kebiasaan atau perilaku ini akan menguntungkan organisasi.

H3 Terdapat hubungan yang signifikan antara *Customer Oriented Team* dan semangat tenaga penjual terhadap *Voluntary Asking and Helping* orang lain dalam proses kombinasi pengetahuan.

Proses siklus terakhir dalam SECI adalah internalisasi pengetahuan, yaitu proses penambahan pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit. Jadi, dari proses kombinasi tersebut, pengetahuan diperbarui, diperluas, ditransformasikan dan kemudian dibagikan oleh individu-individu dalam organisasi menjadi pengetahuan tacit mereka, sesuai dengan gaya mereka dan kemudian dimulai lagi dengan siklus baru dan level baru (Kaur, 2015). King (2009) menyatakan bahwa proses internalisasi terjadi melalui keterampilan fasilitasi, zona pengetahuan, dan tinjauan umpan balik pelanggan. Kesemuanya sangat berkaitan dengan proses learning by doing.

Voluntary Asking and Helping pada internalisasi adalah semangat tenaga penjualan untuk melakukan yang terbaik dalam proses internalisasi sambil bertanya dan membantu tim penjualan dalam proses penambahan pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit. Dalam proses ini, tenaga penjualan rela memperbarui pengetahuannya, memperluas dan mengubahnya menjadi pengetahuan tacit dan sesuai dengan gayanya.

Seorang sales yang bekerja dalam tim yang berorientasi pada penciptaan nilai pelanggan mempunyai semangat untuk memberikan yang terbaik bagi tim sales dimana ia bergabung, akan berusaha semaksimal mungkin agar seluruh anggota tim mampu menginternalisasikan ilmu yang ia kuasai dan yakini. menjadi cara paling efektif untuk mengelola pelanggan. Tenaga sales ini mempunyai semangat bahwa kepemilikan ilmu yang ada pada dirinya harus disebarakan kepada anggota tim. Ia menyadari bahwa ilmu yang dimilikinya adalah ilmu yang bersifat amanah dan bukan milik mutlaknya serta terdapat hak orang lain di dalamnya. Nilai pribadi religius mengarahkan perilaku kooperatif atau kolaborasi dan memfasilitasi pertukaran informasi (Adler dan Kwon, 2002; Schwartz dan Huismans, 1995; Salim, 2017).

H4. Terdapat hubungan yang signifikan antara *Customer Oriented Team* dan semangat tenaga penjual terhadap *Voluntary Asking and Helping* orang lain dalam proses internalisasi pengetahuan.

2.2.2. Religious Personal Value pada Knowledge Creation dan Selling Performance

Proses sosialisasi dalam SECI dapat diartikan sebagai bagian dari berbagi pengetahuan, khususnya berbagi pengetahuan tacit. Berbagi diartikan sebagai proses mendapatkan umpan balik, bertanya dan memberitahu seseorang tentang apa yang dibutuhkan, meminta bantuan untuk melakukan sesuatu dengan cara tertentu, dan menanyakan mengapa mereka melakukannya, mengapa mereka berpikir seperti itu dan lain sebagainya. Lebih lanjut, berbagi bukan sekedar berbagi informasi tetapi proses ingin mengetahui bagaimana dan mengapa (Wamitu, 2015). Proses ini

melibatkan dua pihak, yaitu pihak yang berbagi dan pihak yang terpapar ilmu baru. Oleh karena itu, proses ini tidak dapat dilakukan sendirian. Harus menggunakan kekuatan tim dengan semangat kolaborasi yang tinggi.

Selain itu proses ini akan berjalan dengan baik, jika mereka yang ingin berbagi atau mensosialisasikan ilmunya mempunyai motivasi untuk memperkuat anggota timnya, mempunyai motivasi bahwa tim atau komunitasnya akan berdampak baik dalam berbagi ilmu baru. Ini pengetahuan baru menjadi dasar untuk menemukan cara berjualan baru sehingga penjualan semakin meningkat.

Voluntary Asking and Helping pada *Knowledge Socialization* merupakan semangat para sales untuk membantu rekan-rekannya secara sukarela dalam proses berbagi tacit knowledge melalui berbagi pengalaman dan pengetahuan.

Dalam proses ini, individu rela melakukan brainstorming, pertemuan informal, dialog, diskusi, observasi, monitoring dan pembelajaran kelompok dengan penuh semangat untuk memberikan cara terbaik dalam mencapai kinerja penjualan sekaligus membantu mitranya untuk menggunakan metode terbaik. Perilaku menolong akan memperkuat potensi setiap individu menjadi kekuatan besar yang memungkinkan dirinya mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Organ (2006) menyatakan bahwa perilaku menolong dapat meningkatkan kinerja tim melalui semangat tim.

H5 Terdapat hubungan yang signifikan antara *Voluntary Asking and Helping* tenaga penjual yang lain dalam proses KS dengan kinerja penjualan.

Proses eksternalisasi dalam SECI merupakan afirmasi tacit knowledge melalui berbagai alat peraga. Melalui proses ini, individu berusaha menggambarkan

pengetahuan tacit yang dimilikinya secara lebih rinci dan tergambar jelas sehingga lebih mudah untuk dipahami. Apabila setiap individu dapat menggambarkan pengetahuan tacit yang dimilikinya, maka pengetahuan eksplisit tersebut menjadi mudah diingat dan disimpan dalam jangka waktu yang lebih lama melalui kegiatan evaluasi ulang dan membaca ulang. *Voluntary Asking and Helping* pada *Knowledge Socialization* merupakan semangat para sales untuk membantu rekan-rekannya secara sukarela dalam proses berbagi tacit knowledge melalui berbagi pengalaman dan pengetahuan. pengetahuan baru menjadi dasar untuk menemukan cara berjualan baru sehingga penjualan semakin meningkat. Nilai pribadi keagamaan terhadap proses konversi pengetahuan

Seseorang yang memiliki semangat *Voluntary Asking and Helping* pada eksternalisasi pengetahuan adalah seseorang yang memiliki religiusitas yang tinggi. Masyarakat ini menyadari bahwa bekerja adalah sarana untuk mengabdikan kepada Tuhannya. Landasan spiritual ini merupakan pendorong yang kuat untuk kinerja (Pfeffer dan Veiga, 1999). Seorang muslim yang menyadari bekerja adalah ibadah, tidak akan merasa dirugikan jika harus membantu anggota timnya dalam proses eksternalisasi. Mereka rela melakukannya karena mengira rekan satu timnya adalah partner sehingga harus saling menguatkan dalam mencapai target penjualannya. Pernyataan ini didukung oleh Rosopa dkk. (2013) yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dalam perilaku altruistik memiliki potensi kemajuan yang lebih besar, menghargai rekomendasi dan dianggap lebih stabil secara emosional, terbuka, menyenangkan, dan teliti.

H6 Terdapat hubungan yang signifikan antara *Voluntary Asking and Helping* tenaga penjual dalam proses eksternalisasi dengan kinerja penjualan.

Proses ketiga dalam SECI adalah kombinasi. Selama proses ini, tenaga penjualan bertukar pengetahuan yang telah diungkapkan dengan rekan-rekannya. Mereka bertukar dokumen terbaik dengan anggota timnya. Proses ini akan semakin memperkaya pengetahuan tacit mereka. Mereka semakin sadar dan terbuka terhadap ide-ide baru yang datang dari rekan kerja.

Pertukaran dokumen tertulis, gambar, video dan diagram akan memudahkan mereka untuk meninjau pengetahuan tersebut di kemudian hari sehingga mereka lebih memahami bagaimana mencapai penjualan yang optimal.

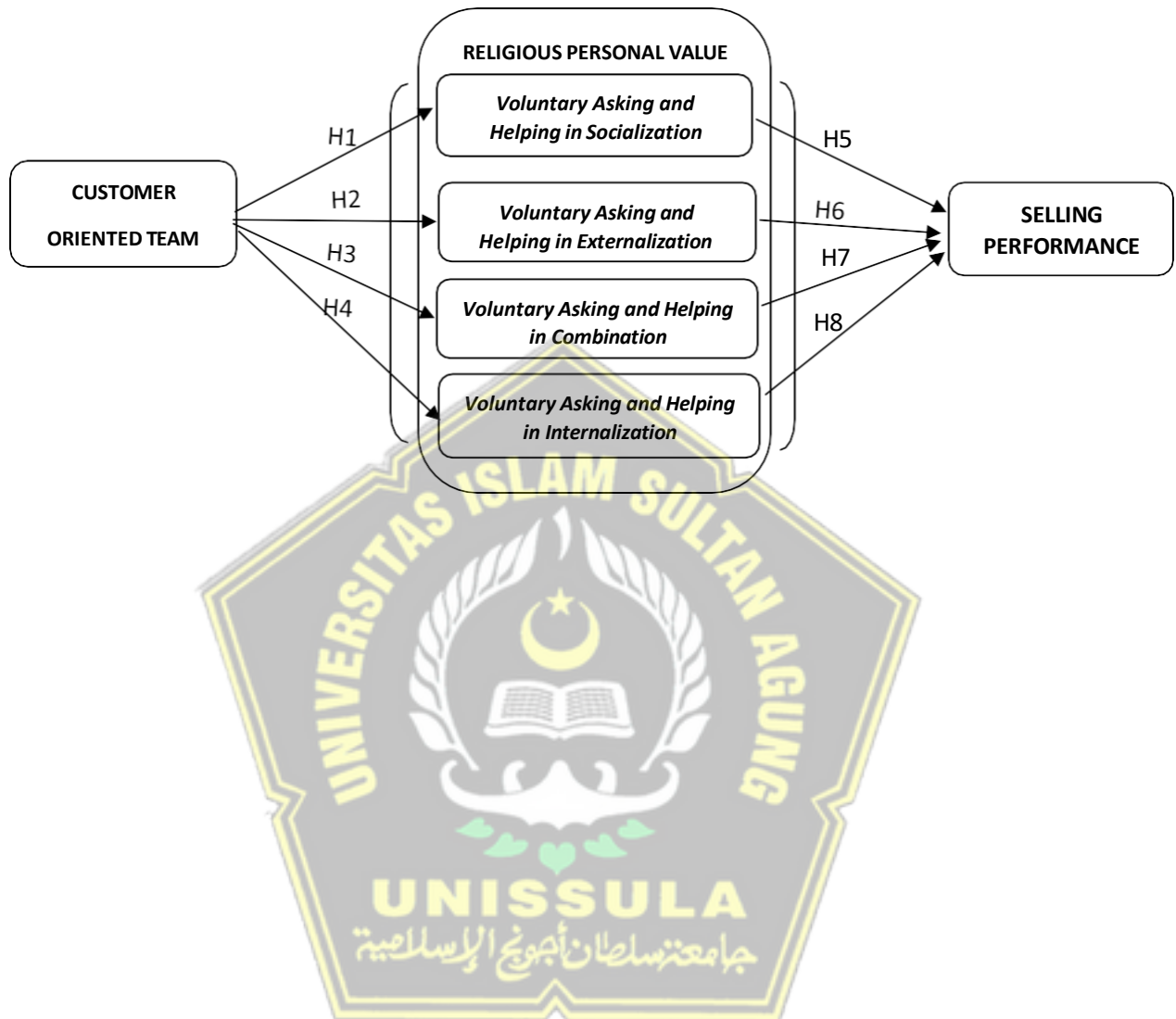
Seseorang yang memiliki semangat sukarela meminta tolong secara kombinasi akan berusaha semaksimal mungkin menyiapkan dokumen-dokumen terbaik untuk dijadikan dasar dakwah kepada rekan rekannya untuk melakukan hal yang sama. Tidak hanya itu, mereka juga membuka kesempatan seluasluasnya kepada rekan kerja untuk dimintai bantuannya dalam melakukan proses eksternalisasi. Motivasi intrinsik ini terbukti mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja (Bodla dan Naeem, 2014). Apalagi motivasi yang didasari agama akan lebih signifikan meningkatkan kinerja (Zahrah et al., 2016) karena niatnya tidak hanya untuk tujuan duniawi saja tetapi sudah sampai pada niat mencari ridho Allah.

H7 Terdapat hubungan yang signifikan antara semangat *Voluntary Asking and Helping* tenaga penjual dengan pengetahuan proses kombinasi dengan kinerja penjualan.

Individu yang mempunyai semangat sukarela meminta tolong pada internalisasi adalah pembelajar. Mereka mencoba untuk memperkaya pengetahuan diam-diam mereka karena mereka percaya bahwa pembelajaran adalah proses seumur hidup, 'dari ayunan hingga liang kubur'. Mereka juga menyadari bahwa kondisi pasar bersifat dinamis, sehingga pengetahuan tacit mereka harus terus diperbarui. Kegiatan memperkaya tacit knowledge ini tidak berhenti hanya untuk kepentingan diri sendiri namun juga diikuti dengan semangat untuk mendorong anggota tim melakukan hal serupa. Jika anggota tim merasa tidak mampu mencapai kinerja penjualan yang optimal, mereka dengan ikhlas membantu mengatasinya. Hal itu mereka lakukan agar rekan setimnya tidak ketinggalan. Kegiatan ini hanya dapat dilakukan oleh individu yang memiliki tingkat religiusitas tinggi. Seseorang yang memiliki komitmen keagamaan yang tinggi tidak mengharapkan imbalan atas apa yang dilakukannya dan cenderung memiliki kesadaran kerja yang tinggi (Cardoý dan Mone, 2016). Jika kegiatan internalisasi pengetahuan diterapkan dalam aktivitas penjualan, maka pengetahuan baru tentang pengelolaan pelanggan akan mampu direspon dengan cepat sehingga target penjualan meningkat (Sudarti and Fachrunnisa, 2021).

H8 Terdapat hubungan yang signifikan antara semangat tenaga penjual terhadap *Voluntary Asking and Helping* pada internalisasi pengetahuan dan kinerja penjualan.

2.3. Kerangka Empirik

Gambar 2. 1 Model Empirik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif dengan menggunakan tipe penelitian eksplanasi (*eksplanatory research*). Sugiyono (2006) mendefinisikan penelitian *eksplanatory* merupakan hubungan kausal antara variabel-variabel yang berpengaruh terhadap hipotesis. Adapun penelitian untuk mengetahui hubungan variabel-variabel dalam penelitian selanjutnya akan diuji dengan menggunakan rumusan hipotesis yang telah dibuat.

Penelitian ini akan menjelaskan hubungan yang kausal antara variabel independen yaitu *Customer Oriented Team* untuk meningkatkan *Religious Personal Value* pada *Knowledge Creation* yang pada akhirnya diharapkan meningkatkan *Selling Performance*.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian merupakan wilayah yang ingin diteliti oleh peneliti. Seperti menurut (Sanjayasari, 2021) Populasi adalah kumpulan lengkap dari elemen-elemen yang sejenis akan tetapi dapat dibedakan berdasarkan karakteristiknya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kinerja tenaga penjual produk Wardah di kota Semarang dan sekitarnya, karena lokasi tersebut sesuai dengan objek penelitian dan dapat memberikan data yang valid untuk penelitian ini.

3.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010) Sampel merupakan bagian dari total serta karakteristik populasi yang ingin diteliti. Seperti menurut (Ramadhani Khija, ludovick Uttoh, 2015) sampel adalah sebagian dari keseluruhan obyek yang akan diteliti atau dievaluasi yang memiliki karakteristik tertentu dari sebuah populasi. Dalam penentuan jumlah sampel dapat menggunakan rumus yang telah dirumuskan oleh Hair at al (2019) menjelaskan bahwa dalam menentukan ukuran sampel yang valid yaitu 100-200 responden tergantung banyaknya jumlah dari indikator kemudian dikali dengan 5 sampai 10.

Pada penelitian ini terdapat 25 indikator, maka untuk mengukur sampelnya yaitu $25 \times 7 = 175$ sampel sehingga kesalahan data dapat diminimalisir.

3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam pengambilan sampel terdapat beberapa teknik yaitu *systematic random sampling*, *simple random sampling*, *statified random sampling*, *cluster random sampling*, *multi stage sampling*, *purposive sampling*, *snowball sampling*, *accidental sampling*, *quota sampling*, teknik sampel jenuh, dan sampel sistematis (Sugiono, 2010).

Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini yaitu *non probability sampling*. *Non probability sampling* merupakan teknik dalam pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang bagi anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2010). Metode pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu *accidental sampling* dan *purposive sampling*. Menurut Sugiono,

accidental sampling adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja orang yang ditemui oleh peneliti dapat digunakan sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu sesuai dengan kriteria sebagai sumber data. Sedangkan, *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan kriteria, atau ciri-ciri tertentu, artinya teknik pengambilan sampel terbatas pada jenis orang tertentu yang memberikan informasi yang diinginkan (Sekaran, 2006:136). Kriterianya adalah masa kerja sebagai tenaga penjual merek Wardah minimal 1 tahun dan memiliki target penjualan dari atasan.

3.4. Sumber Data dan Jenis Data

3.4.1. Sumber Data

Tujuan dalam penelitian ini untuk memperoleh data yang relevan, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer berupa kuisioner sedangkan data sekunder berupa buku referensi, jurnal, situs internet, dan arsip dokumen yang berhubungan dengan Teknik penelitian.

3.4.2. Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan data yang diperoleh dalam bentuk angka. Selanjutnya, data yang telah ada diolah dengan rumus dan dianalisis menggunakan uji statistik.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dapat diperoleh dengan cara terstruktur, sistematis, objektif dan lengkap. Pada penelitian ini alat ukur yang digunakan untuk

memperoleh data dan informasi dari responden yaitu menggunakan kuisisioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur suatu peristiwa atau kejadian yang berupa pertanyaan atau pernyataan secara tertulis yang berkaitan penelitian yang dilakukan. Pengajuan kuisisioner dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada responden. Pengajuan kuisisioner dilakukan dengan menggunakan pertanyaan yang disertai dengan alternatif jawaban dan responden memilih salah satu dari alternatif jawaban. Penyebaran kuisisioner dilakukan melalui media *google form*, yang kemudian disebarakan melalui platform *online*.

3.6. Pengukuran Variabel

3.6.1. Definisi Oprasional

Definisi oprasional dan indicator pertanyaan disajikan dalam tabel dibawah ini.

Tabel 3. 1 Definisi Oprasional dan Indikator

No	Variabel	Definisi Oprasional	Indikator
1.	<i>Customer Oriented Team</i>	customer oriented adalah salah satu strategi pemasaran yang digunakan sebagai pemahaman secara terus-menerus untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, jika kebutuhan	• Meningkatkan kejujuran penilaian dari pelanggan • Pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan

		sesuai dengan harapan pelanggan maka Perusahaan akan mendapat keuntungan dari pelanggan.	• Meningkatkan kepuasan pelanggan secara amanah • Memantau kepuasan pelanggan secara berkala • Membantu memecahkan masalah pelanggan dengan ikhlas (Sudarti and Fachrunnisa, 2021)
2.	<i>Selling Performance</i>	<i>Selling Performance</i> merupakan. persepsi tenaga penjualan terhadap jumlah penjualan yang dicapai, kualitas hubungan pelanggan yang mereka pertahankan, dan pengetahuan yang mereka miliki tentang produk, persaingan, dan kebutuhan pelanggan.	• Mencapai target penjualan • Meningkatkan jumlah pelanggan baru • Mempertahankan pelanggan yang sudah ada • Meningkatkan jumlah penjualan. • Mencapai kesejahteraan batin

			• Mencapai keberkahan dari laba yang diperoleh (Sudarti and Fachrunnisa, 2021)
3.	<i>Voluntary Asking and Helping Socialization</i>	Sukarela membujuk dan membantu pada sosialisasi merupakan proses individu bertukar pengetahuan terkait dengan tugasnya memecahkan masalah secara bersama-sama. Melalui proses sosialisasi ini, organisasi dapat menyatukan dan menambah pengetahuan tacit yang menghambat antar individu.	• Penghasilan penjualan terbaik adalah ibadah. • informasikan mengenai <i>salesman</i> profesional. • pengelolaan sumber daya secara efisien dan amanah • Anggota tim Penjualan adalah mitra. (Sudarti and Fachrunnisa, 2021)
4.	<i>Voluntary Asking and Helping Externalization</i>	Sukarela membujuk dan membantu pada eksternalisasi adalah semangat tenaga penjual untuk berusaha semaksimal mungkin dalam mengeksternalisasikan pengetahuan sambil	• mengembangkan kemampuan penjualan terbaik dengan konsisten • menjadi 'lebih baik' tetapi bukan 'yang terbaik'

		bertanya dan membantu tim penjualan secara sukarela dalam proses mengartikulasikan pengetahuan tacit ke eksplisit.	• mengambil nilai-nilai baik dari pengalaman penjualan sebelumnya. • menerapkan pengalaman penjualan sebelumnya sebagai bahan pembelajaran. (Sudarti and Fachrunnisa, 2021)
5.	<i>Voluntary Asking and Helping Combination</i>	Sukarela membujuk dan membantu pada kombinasi merupakan semangat tenaga penjual untuk melakukan yang terbaik dalam proses kombinasi sambil bertanya dan membantu rekan-rekannya dalam proses mengintegrasikan dan menyebarkan pengetahuan eksplisit.	• mempraktikkan aktivitas penjualan terbaik • memberikan teladan gaya bahasa saat mengajak praktik penjualan terbaik. • memberi contoh sebelum mengajak berlatih penjualan terbaik. (Sudarti and Fachrunnisa, 2021)

6.	<i>Voluntary Asking and Helping Internalization</i>	Sukarela membujuk dan membantu pada internalisasi adalah semangat tenaga penjualan untuk melakukan yang terbaik dalam proses internalisasi sambil bertanya dan membantu tim penjualan dalam proses penambahan pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit.	• menerapkan pengetahuan penjualan terbaik tanpa diminta • Penerapkan pengetahuan penjualan terbaik tanpa mengharapkan imbalan • Penerapkan pengetahuan penjualan terbaik meskipun tidak terkait dengan tugasnya. (Sudarti and Fachrunnisa, 2021)
----	---	---	--

3.6.2. Pengukuran Variabel

Menurut (Muqorrobin, 2010) instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam melakukan kegiatan untuk mengumpulkan data. Pada penelitian ini menggunakan kuisioner untuk mengumpulkan datanya. Penggunaan skala pengukuran yang tepat, dalam hal datanya nominal, ordinal, interval dan ratio lebih disarankan menggunakan pertanyaan tertutup. Skala dapat berjumlah genap atau ganjil. Untuk penelitian ini

menggunakan skala Likert gajil misalnya dengan 5 tingkat. Kuisisioner yang ditujukan menggunakan skala 1-5.

Tabel 3. 2 Pengukuran Variabel

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah suatu metode pengolahan data yang dilakukan untuk mengubah data mentah menjadi informasi yang punya manfaat dan bernilai. Teknik analisis data terbagi menjadi 2 yaitu kualitatif dan kuantitatif. Dalam penelitian ini termasuk pada data kuantitatif yang mana termasuk pada penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Studi ini menggunakan analisis uji statistik dengan menggunakan program *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah suatu teknik multivariat yang mampu dalam mengurus beragam hal seperti variabel respon hingga variabel eksplanatori secara berbarengan. PLS digunakan untuk memahami kompleksitas hubungan antar

variabel laten serta hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Estimasi parameter yang dihasilkan dari PLS dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori. Proses 1 (kesatu) membentuk estimasi bobot, proses 2 (kedua) membentuk estimasi guna model inner dan outer, dan proses 3 (ketiga) adalah membentuk estimasi mean serta lokasi (Ghozali, 2006). Berdasarkan variabel dan data yang telah diperoleh, maka peneliti akan melakukan pengujian hipotesis dengan beberapa langkah sebagai berikut:

3.7.1. Uji Validitas

Menurut (Amanda et al., 2019) Validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur itu benar-benar mengukur apa yang hendak diukur. Semakin tinggi validitas instrumen menunjukkan semakin akurat alat pengukur itu mengukur suatu data. Analisis faktor dilakukan dengan cara mengkorelasi jumlah skor faktor dengan skor total. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,03 ke atas, maka faktor tersebut merupakan kontrak yang kuat. Jadi berdasarkan analisis faktor itu disimpulkan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik dengan rumus product moment dengan bantuan program *Smart PLS*. Hasil analisis perhitungan validitas butir (hitung r) dikontruksikan dengan harga kritik r product momen, pada taraf signifikan 5%.

1. Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$, maka dikatakan kuesioner yang digunakan valid.
2. Jika $r \text{ hitung} \leq r \text{ tabel}$, maka dikatakan kuesioner yang digunakan tidak valid

3.7.2. Uji Reabilitas

Setelah instrumen penelitian tersebut dinyatakan valid, kemudian penulis melakukan uji reliabilitas terhadap instrumen-instrumen penelitian yang mencakup variabel-variabel yang diteliti dengan mengambil hasil jawaban dari responden yang dianggap valid. Tujuan uji reliabilitas adalah agar penelitian yang dilakukan konsisten dalam penelitian-penelitian serupa yang dilakukan. Penelitian reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan bantuan program Smart PLS 3.0.

3.7.3. Path Coefficient

Path coefficient adalah metode yang digunakan untuk menganalisis kekuatan hubungan dan pengaruh antar variabel dalam model penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung (Herani, 2018). Metode ini menggunakan prosedur bootstrapping untuk menghitung koefisien jalur atau besarnya pengaruh konstruk laten. Tujuan utamanya adalah untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian.

3.7.4. Uji F Square

Pengukuran *f-Square* atau *effect size* merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi dampak relatif dari suatu variabel eksogen (variabel yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (variabel yang dipengaruhi) dalam model penelitian. *F-Square* juga dikenal sebagai efek perubahan, yang artinya ketika nilai suatu variabel eksogen dihilangkan dari model, kita dapat menilai apakah penghilangan tersebut memiliki dampak yang substansial terhadap konstruk

endogen. (Juliandi, 2018). Kriteria F-Square menurut (Hair et al 2021) dibagi menjadi tiga level

- A. Apabila nilai = 0.005 → Efek yang kecil
- B. Apabila nilai = 0.01 → Efek yang sedang
- C. Apabila nilai = 0.025 → Efek yang besar

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan sebaliknya H_a diterima

Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan sebaliknya H_a ditolak

3.7.5. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (r^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai Koefisien Determinasi (R^2) adalah antara nol dan satu, variabel sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali, 2016:97).

3.7.6. Q-Square

(Chin, 1998) menerangkan bahwa *Q-Square* digunakan untuk memberikan informasi yang dapat dikatakan penting mengenai kemampuan prediktif model, di mana nilai *Q-Square* positif dapat mencerminkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi variabel dependen. Hal ini dikuatkan lagi oleh penelitian yang dilakukan oleh (Hair et al., 2017) yang menjelaskan bahwa Q^2 berperan dalam mengevaluasi kualitas model PLS-SEM, di mana nilai *Q-Square* yang lebih dari 0 menunjukkan bahwa model tersebut

memiliki kemampuan prediksi yang baik. Jika nilai $Q^2 > 0$, ini menunjukkan bahwa variabel-variabel konstruk eksogen memiliki relevansi dalam memprediksi variabel konstruk endogen.

3.7.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Models*)

Analisis model pengukuran/measurement model analisis (*outer model*) menggunakan 2 pengujian, antara lain; (1) Validitas dan reliabilitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan (2) Validitas diskriminan (*discriminant validity*).

3.7.4.2 Analisis Model Pengukuran (*Inner Models*)

Analisis model struktural menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) Path Coefficient, (2) *R-square*; (3) *f-square* (4) *Q-square*

3.7.4.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 10% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,65%.

Sehingga kriteria penerimaan penolakan hipotesa menurut (Hair et al., 2017).

adalah sebagai berikut:

- a. H_a diterima dan H_0 ditolak ketika $t\text{-statistik} > 1,65$.
- b. Untuk menolak menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,1$ (Hair et al., 2017).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan memperbaiki kinerja salesperson di industri kecantikan di bawah Paragon Corp dengan *Customer Oriented Team* untuk memuaskan pelanggan dengan ingin memberikan pengetahuannya secara SECI (*Socialization, Externalization, Combination* dan *Internalization*) untuk meningkatkan kinerja penjualan. Penelitian ini mengumpulkan data secara langsung dan tidak langsung melalui penyebaran kuesioner kepada tenaga kerja. Penyebaran data secara langsung dilakukan dengan mendatangi beauty advisor atau sales kecantikan yang masih dapat dijangkau oleh peneliti, sementara pengumpulan data secara tidak langsung dilakukan dengan meminta bantuan kepada salesperson yang dianggap memiliki populasi sesuai kriteria untuk membagikan kuesioner kepada populasi tersebut. Proses pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden berlangsung sekitar dua bulan, dimulai sejak 12 September 2024 sampai dengan 12 November 2024. Persentase kuesioner yang dapat diproses lebih lanjut ditampilkan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data

Kriteria	Jumlah
Jumlah Kuesioner yang disebar	175
Jumlah Kuesioner yang tidak direspon	82
Jumlah Kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0

Jumlah Kuesioner yang sesuai kriteria	93
---------------------------------------	----

Sumber: Data yang diolah, 2024

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 175 kuesioner yang dibagikan kepada salesperson produk Wardah, sebanyak 93 kuesioner memenuhi kriteria. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan data primer dari 93 responden.

4.1.1. Karakteristik Responden

Populasi responden dalam studi ini adalah seluruh tenaga penjualan Wardah di Kota Semarang dan sekitarnya (Pati, Blora, Kudus, Brebes, dan Pemalang). Penyebaran dan pengumpulan data kuesioner dalam studi ini dilakukan secara langsung mendatangi tenaga penjual di Kota Semarang dan tidak langsung (online) menggunakan media form online berupa *google form*.

Karakteristik dari responden dapat dijabarkan berdasarkan hasil jawaban kuesioner yang telah dibagikan kepada responden yang menjadi objek pada studi ini yang membahas terkait uraian deskripsi identitas responden. Pada studi ini, identitas responden dapat diketahui mulai dari aspek: usia, jenis kelamin, dan lama bekerja. Berikut merupakan karakteristik responden:

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase	Total
Jumlah sampel	93	100%	100%
Jenis Kelamin			
Wanita	85	91%	100%
Pria	8	9%	
Usia			
18 - 25	58	62%	100%
26 - 35	35	38%	

Masa Kerja			
1-3 Tahun	84	90%	100%
4-7 Tahun	9	10%	

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 8 orang (9%), sementara yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 85 orang (91%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan, karena peminat produk kosmetik atau kecantikan mayoritasnya perempuan. Jadi, jika seorang sales mayoritas perempuan karena perempuan lebih memahami produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.
2. Pada tabel menunjukkan bahwa terdapat 58 orang (62%) responden yang berusia 18-25 tahun, sedangkan yang berusia 26-35 tahun terdapat 35 responden (38%). Pada tabel dijelaskan bahwa mayoritas usia yang menjadi tenaga kecantikan yaitu 18-25 tahun. Hal ini disebabkan karena kelompok usia tersebut merupakan awal karir *salesperson*. Dimana mereka masuk pada masa transisi menuju kehidupan yang lebih bertanggungjawab dan awal masuk dunia kerja.
3. Berdasarkan lama masa kerja, terdapat 84 orang (90%) responden yang memiliki masa kerja 1-3 tahun, sedangkan 9 orang (10%) yang memiliki masa kerja 4-7 tahun. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki masa kerja 1-3 tahun. Hal ini sesuai dengan rentang usia responden yang berada di masa awal karir.

4.2. Analisis Deskriptif

Statistik diskripsi merupakan hasil kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi dengan 3 kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Perhitungan yang digunakan sebagai berikut:

Rentang = $\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{3}$

$$= \frac{5 - 1}{3}$$

$$= 1,33$$

Berdasarkan hasil rumus di atas, maka kriteria rata-rata dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Kategori Rendah: $1 + 1,33 = 2,33$. Rentang Rendah: $1 - 2,33$.

Kategori Sedang: $2,34 + 1,33 = 3,66$. Rentang Sedang: $2,34 - 3,66$.

Kategori Tinggi: batas atas kategori tinggi adalah 5. Rentang Tinggi: $3,67 - 5$.

Tabel 4. 3 Rentang Skala

Rentang Skala	Kategori
1 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 - 5	Tinggi

4.2.1. Variabel Customer Oriented Team

Orientasi pelanggan adalah bagian dari strategi pemasaran. Dalam strategi pemasaran, seluruh bagian organisasi berorientasi pada penyelesaian masalah pelanggan dan pemenuhan kebutuhannya. Adanya orientasi pelanggan ini lebih baik dilakukan secara tim karena jika pekerjaan dilakukan secara tim akan lebih mudah memenuhi tujuan dari Perusahaan. Tanggapan Responden mengenai Customer Oriented Team yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Customer Oriented Team

Customer Oriented Team	Skala jawaban responden						Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Meningkatkan kejujuran penilaian dari pelanggan	F	0	0	2	31	60	93	
	S	0	0	6	124	300	4,30	Tinggi
Pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan	F	0	0	5	18	70	93	
	S	0	0	15	72	350	4,37	Tinggi
Meningkatkan kepuasan pelanggan secara amanah	F	0	0	9	21	63	93	
	S	0	0	27	84	315	4,26	Tinggi
Memantau kepuasan pelanggan secara berkala	F	0	0	7	35	51	93	
	S	0	0	21	140	255	4,16	Tinggi
Membantu memecahkan masalah pelanggan dengan ikhlas	F	0	0	6	34	53	93	
	S	0	0	18	136	265	4,19	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							4,26	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4, menjelaskan bahwa keinginan mayoritas responden untuk meningkatkan *Customer Oriented Team* dalam setiap aspek interaksi mereka, dengan nilai tertinggi 4,37 yang menunjukkan bahwa seorang sales terbuka tentang perlunya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sedangkan, nilai terendah 4,16 yang menunjukkan bahwa masih adanya tantangan untuk seorang sales dalam memantau kepuasan pelanggan secara berkala. Secara keseluruhan

pada jawaban responden, rata rata nilai pada *Customer Oriented Team* yaitu 4,26 menggambarkan bahwa kategori setiap indikator adalah “tinggi”. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk meningkatkan orientasi pelanggan secara tim karena hal itu dapat berpengaruh terhadap anggota sales lainnya.

4.2.2. Variabel Selling Performance

Selling Performance merupakan peran dari tenaga penjualan yang berfungsi untuk mencapai nilai inti bagi pelanggan dan organisasi penjualan untuk merancang pengendalian tenaga penjualan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja perusahaan juga dapat dilihat dari besar kecilnya total penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan dan jumlah pelanggan baru. Salah satu cara untuk mengukur kinerja perusahaan adalah dengan kinerja pemasaran yang didefinisikan sebagai pencapaian perusahaan dalam memperoleh pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, peningkatan pelanggan baru dan retensi pelanggan. Tanggapan Responden mengenai *Selling Performance* yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Selling Performance

Selling Performance	Skala jawaban responden						Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Mencapai target penjualan	F	0	0	12	43	38	93	
	S	0	0	36	172	190	3,98	Tinggi
Meningkatkan jumlah pelanggan baru	F	0	0	13	36	44	93	
	S	0	0	39	144	220	4,03	Tinggi
Mempertahankan pelanggan yang sudah ada	F	0	0	12	44	37	93	
	S	0	0	36	176	185	3,97	Tinggi
Meningkatkan jumlah penjualan	F	0	0	16	30	47	93	
	S	0	0	48	120	235	4,03	Tinggi
Mencapai kesejahteraan batin	F	0	0	15	37	41	93	
	S	0	0	45	148	205	3,98	Tinggi

Mencapai keberkahan dari laba yang diperoleh	F	0	0	8	40	45	93	
	S	0	0	24	160	225	4,09	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							4,01	Tinggi

Sumber: Data yang diolah, 2024

Pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel Selling Performance memiliki rata-rata nilai indeks yang diperoleh adalah 4,01, yang menunjukkan bahwa responden merasa kinerja penjualan mereka berada pada tingkat yang tinggi. Nilai tertinggi diperoleh pada aspek mencapai keberkahan dari laba yang diperoleh dengan nilai 4,09, sedangkan nilai terendah terdapat pada aspek mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan nilai 3,97. Ini menunjukkan bahwa responden percaya bahwa mereka mencapai kinerja penjualan yang baik, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

4.2.3. Variabel Voluntary Asking and Helping in Socialization

Pengetahuan sosialisasi dilakukan untuk mengubah tacit pengetahuan yang dimiliki individu melalui berbagi pengalaman. Dalam proses ini, individu bertukar pengetahuan terkait dengan tugasnya memecahkan masalah secara bersama-sama. Melalui proses sosialisasi ini, organisasi dapat menyatukan dan menambah pengetahuan yang mereka miliki. Jadi perlunya sukarela membantu dan mengajak rekan setim untuk berbagi pengetahuan dengan individu tim yang lain. Jadi, tanggapan responden VAH in Socialization sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Voluntary Asking and Helping in Socialization

Voluntary Asking and Helping in Socialization	Skala jawaban responden						Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
Penghasilan penjualan terbaik adalah ibadah	F	0	0	9	37	47	93	
	S	0	0	27	148	235	4,10	Tinggi

Informasikan mengenai salesman profesional.	F	0	0	16	31	46	93	
	S	0	0	48	124	230	4,02	Tinggi
Pengelolaan sumber daya secara efisien dan amanah	F	0	0	10	38	45	93	
	S	0	0	30	152	225	4,07	Tinggi
Anggota tim Penjualan adalah mitra	F	0	0	8	37	48	93	
	S	0	0	24	148	240	4,12	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							4,08	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2024

Pada variabel *Voluntary Asking and Helping in Socialization*, rata-rata nilai indeks yang diperoleh adalah 4,08, yang menunjukkan bahwa responden memiliki semangat tinggi dalam berbagi pengetahuan secara sukarela. Nilai tertinggi dicapai pada aspek penghasilan penjualan terbaik adalah ibadah dengan nilai 4,10, sedangkan nilai terendah terdapat pada aspek informasi mengenai salesman profesional dengan nilai 4,02. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa bahwa berbagi pengetahuan adalah bagian dari ibadah, meskipun terdapat sedikit variasi dalam hal berbagi informasi tentang profesionalisme.

4.2.4. Variabel *Voluntary Asking and Helping in Externalization*

Voluntary Asking and Helping pada eksternalisasi adalah semangat tenaga penjual untuk berusaha semaksimal mungkin dalam mengeksternalisasikan pengetahuan sambil mengajak dan membantu tim penjualan secara sukarela dalam proses mengartikulasikan pengetahuan tacit ke eksplisit. Dalam proses ini para tenaga penjualan rela membuat analogi, gambar, diagram, sketsa, workshop, ilustrasi dan lain sebagainya yang tujuannya untuk memperjelas dalam mengartikulasikan tacit pengetahuan yang tersembunyi dalam pikirannya sehingga lebih mudah dikomunikasikan dan dapat dipahami oleh rekan-rekannya. Jadi, tanggapan responden *VAH in Externalization* sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Voluntary Asking and Helping in Externalization*

Voluntary Asking and Helping in Socialization		Skala jawaban responden					Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
mengembangkan kemampuan penjualan terbaik dengan konsisten	F	0	0	12	30	51	93	
	S	0	0	36	120	255	4,11	Tinggi
menjadi 'lebih baik' tetapi bukan 'yang terbaik'	F	0	0	15	32	46	93	
	S	0	0	45	128	230	4,03	Tinggi
mengambil nilai-nilai baik dari pengalaman penjualan sebelumnya.	F	0	0	15	29	49	93	
	S	0	0	45	116	245	4,06	Tinggi
menerapkan pengalaman penjualan sebelumnya sebagai bahan pembelajaran	F	0	0	8	35	50	93	
	S	0	0	24	140	250	4,14	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							4,09	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa pada variabel *Voluntary Asking and Helping in Externalization*, rata-rata nilai indeks yang diperoleh adalah 4,09, yang menunjukkan bahwa responden aktif dalam mengeksternalisasi pengetahuan. Nilai tertinggi dicapai pada aspek mengembangkan kemampuan penjualan terbaik dengan konsisten dengan nilai 4,11, sedangkan nilai terendah terdapat pada aspek menjadi 'lebih baik' tetapi bukan 'yang terbaik' dengan nilai 4,03. Ini menunjukkan bahwa responden menunjukkan komitmen untuk mengembangkan kemampuan penjualan, meskipun mereka menyadari bahwa mereka masih dalam proses perbaikan.

4.2.5. Variabel *Voluntary Asking and Helping in Combination*

Voluntary Asking and Helping pada kombinasi merupakan semangat tenaga penjual untuk melakukan yang terbaik dalam proses kombinasi sambil mengajak dan membantu rekan-rekannya dalam proses mengintegrasikan dan menyebarkan

pengetahuan eksplisit. Dalam proses ini, setiap tenaga penjualan dilibatkan secara ikhlas dalam proses pemilahan, penambahan, penggabungan dan kategorisasi untuk mengkonfigurasi ulang pengetahuan yang ada sehingga muncul pengetahuan baru. Jadi, tanggapan responden VAH *in Combination* sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Voluntary Asking and Helping in Combination*

Voluntary Asking and Helping in Combination	Skala jawaban responden						Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
mempraktikkan aktivitas penjualan terbaik	F	0	0	9	42	42	93	
	S	0	0	27	168	210	4,05	Tinggi
memberikan teladan gaya bahasa saat mengajak praktik penjualan terbaik	F	0	0	16	31	46	93	
	S	0	0	48	124	230	4,02	Tinggi
memberi contoh sebelum mengajak berlatih penjualan terbaik	F	0	0	6	44	43	93	
	S	0	0	18	176	215	4,09	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							4,05	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 menunjukkan bahwa pada variabel Voluntary Asking and Helping in Combination, rata-rata nilai indeks yang diperoleh adalah 4,05, yang menunjukkan semangat yang baik dalam mengintegrasikan pengetahuan. Nilai tertinggi dicapai pada aspek memberi contoh sebelum mengajak berlatih penjualan terbaik dengan nilai 4,09, sedangkan nilai terendah terdapat pada aspek mempraktikkan aktivitas penjualan terbaik dengan nilai 4,05. Hal ini menunjukkan bahwa responden aktif dalam mengintegrasikan pengetahuan, dengan keinginan untuk memberikan contoh yang baik kepada rekan-rekan mereka.

4.2.6. Variabel Voluntary Asking and Helping in Internalization

Seorang sales yang bekerja dalam tim yang berorientasi pada penciptaan nilai pelanggan mempunyai semangat untuk memberikan yang terbaik bagi tim

sales dimana ia bergabung, akan berusaha semaksimal mungkin agar seluruh anggota tim mampu menginternalisasikan ilmu yang ia kuasai dan yakini. menjadi cara paling efektif untuk mengelola pelanggan. Tenaga sales ini mempunyai semangat bahwa kepemilikan ilmu yang ada pada dirinya harus disebarkan kepada anggota tim. Jadi, tanggapan responden VAH in Internalization sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Voluntary Asking and Helping in Internalization*

Voluntary Asking and Helping in Internalization	Skala jawaban responden						Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5		
penerapkan pengetahuan penjualan terbaik tanpa diminta	F	0	0	11	41	41	93	
	S	0	0	33	164	205	4,02	Tinggi
Penerapkan pengetahuan penjualan terbaik tanpa mengharapkan imbalan	F	0	0	17	31	45	93	
	S	0	0	51	124	225	4,00	Tinggi
Penerapkan pengetahuan penjualan terbaik meskipun tidak terkait dengan tugasnya	F	0	1	14	42	36	93	
	S	0	2	42	168	180	3,92	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks Variabel							3,98	Tinggi

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa pada variabel Voluntary Asking and Helping in Internalization, rata-rata nilai indeks yang diperoleh adalah 3,98, yang menunjukkan bahwa responden memiliki semangat yang baik dalam menginternalisasi pengetahuan. Nilai tertinggi dicapai pada aspek menerapkan pengetahuan penjualan terbaik tanpa diminta dengan nilai 4,02, sedangkan nilai terendah terdapat pada aspek menerapkan pengetahuan penjualan terbaik meskipun tidak terkait dengan tugasnya dengan nilai 3,92. Ini menunjukkan bahwa responden menunjukkan keinginan untuk menerapkan pengetahuan yang mereka miliki, meskipun terdapat tantangan dalam penerapan pengetahuan yang tidak langsung terkait dengan tugas mereka.

4.3. Analisis Data

4.3.1 Menilai Outer Model (Model Pengukuran)

Analisis model pengukuran/measurement model analisis (*outer model*) menggunakan 2 pengujian, antara lain; (1) Validitas dan reliabilitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan (2) Validitas diskriminan (*discriminant validity*).

4.3.1.1. Validitas dan reliabilitas konstruk (*construct reliability and validity*)

Validitas dan reliabilitas konstruk (*construct reliability and validity*) merupakan aspek fundamental dalam mengevaluasi kualitas instrumen penelitian menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Validitas konstruk mengukur sejauh mana alat ukur benar-benar mampu mengukur konsep yang dimaksud, yang dievaluasi melalui beberapa indikator penting. Dalam konteks Smart PLS 4, validitas konvergen dinilai dari loading factor yang idealnya di atas 0.7 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih dari 0.5, yang menunjukkan kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk dengan baik.

Reliabilitas konstruk fokus pada konsistensi dan stabilitas pengukuran, yang dianalisis menggunakan dua metode utama: composite reliability dan Cronbach's alpha dibagi dalam 3 kategori yaitu cukup reliabel, reliable, dan sangat reliable. Untuk nilai 0.4 - 0.6 adalah nilai cukup reliabel, sedangkan 0.6-0.8 adalah nilai reliable, dan untuk nilai 0.8-1.00 adalah nilai sangat reliable (Hair et al., 2010). Sedangkan, composite reliability dengan nilai di atas 0.7 mengindikasikan bahwa indikator memiliki konsistensi internal yang tinggi dalam mengukur konstruk

tertentu. Tabel 4.10 menunjukkan nilai Validitas dan reliabilitas konstruk sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Validitas dan reliabilitas konstruk

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	Crombachs Alpha	Composite Reability	AVE
Customer Oriented Team	COT1	Meningkatkan kejujuran penilaian dari pelanggan	0.613	0.706	0.730	0.460
	COT2	Pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan	0.544			
	COT3	Meningkatkan kepuasan pelanggan secara amanah	0.735			
	COT4	Memantau kepuasan pelanggan secara berkala	0.721			
	COT5	Membantu memecahkan masalah pelanggan dengan ikhlas	0.753			
Selling Performance	SP1	Mencapai target penjualan	0.864	0.869	0.870	0.607
	SP2	Meningkatkan jumlah pelanggan baru	0.839			
	SP3	Mempertahankan pelanggan yang sudah ada	0.702			
	SP4	Meningkatkan jumlah penjualan.	0.762			
	SP5	Mencapai kesejahteraan batin	0.756			
	SP6	Mencapai keberkahan dari laba yang diperoleh	0.739			
Voluntary Asking and Helping in Socialization	VAHS1	Penghasilan penjualan terbaik adalah ibadah.	0.864	0.810	0.817	0.640
	VAHS2	Informasikan mengenai <i>salesman</i> profesional.	0.768			
	VAHS3	Pengelolaan sumber daya secara efisien dan amanah	0.734			
	VAHS4	Anggota tim Penjualan adalah mitra.	0.826			
Voluntary Asking and Helping in Externalization	VAHE1	mengembangkan kemampuan penjualan terbaik dengan konsisten	0.820	0.814	0.817	0.642
	VAHE2	menjadi 'lebih baik' tetapi bukan 'yang terbaik'	0.807			

	VAHE3	mengambil nilai-nilai baik dari pengalaman penjualan sebelumnya.	0.736			
	VAHE4	menerapkan pengalaman penjualan sebelumnya sebagai bahan pembelajaran.	0.839			
Voluntary Asking and Helping in Combination	VAHC1	mempraktikkan aktivitas penjualan terbaik	0.823	0.729	0.734	0.650
	VAHC2	memberikan teladan gaya bahasa saat mengajak praktik penjualan terbaik	0.744			
	VAHC3	memberi contoh sebelum mengajak berlatih penjualan terbaik.	0.849			
Voluntary Asking and Helping in Internalization	VAHI 1	penerapkan pengetahuan penjualan terbaik tanpa diminta	0.822	0.683	0.686	0.615
	VAHI2	Penerapkan pengetahuan penjualan terbaik tanpa mengharapkan imbalan	0.701			
	VAHI3	Penerapkan pengetahuan penjualan terbaik meskipun tidak terkait dengan tugasnya.	0.824			

Sumber : Data yang diolah, 2024

Hair et al. (2011) dan Fornell & Larcker (1981) memberikan kontribusi signifikan dalam mengembangkan kriteria evaluasi model pengukuran dalam analisis Partial Least Squares (PLS). Keduanya menekankan pentingnya memperhatikan outer loadings dan Average Variance Extracted (AVE) dalam menilai kualitas konstruk penelitian. Mereka merekomendasikan bahwa indikator dengan loading factor kurang dari 0,70 dan nilai AVE di bawah 0,50 perlu dipertimbangkan untuk dieliminasi atau direvisi. Pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa pada indikator COT1 dan COT2 menunjukkan nilai outer loadings 0.613 dan 0.544 yang berarti bahwa nilai <0.7 , sedangkan AVE dengan nilai 0,460 yang

menunjukkan < 0.5 . Jadi karena outer loadings turun yang dapat mempengaruhi AVE maka perlunya menghapus atau mengeliminasi indikator yang memiliki nilai kurang dari 0.7, Sehingga hasil sesuai pernyataan diatas dapat disimpulkan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Validitas dan reliabilitas konstruk

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer Loading	Crombachs Alpha	Composite Reability	AVE
Customer Oriented Team	COT3	Meningkatkan kepuasan pelanggan secara amanah	0.719	0.645	0.808	0.585
	COT4	Memantau kepuasan pelanggan secara berkala	0.742			
	COT5	Membantu memecahkan masalah pelanggan dengan ikhlas	0.829			
Selling Performance	SP1	Mencapai target penjualan	0.863	0.869	0.902	0.607
	SP2	Meningkatkan jumlah pelanggan baru	0.840			
	SP3	Mempertahankan pelanggan yang sudah ada	0.700			
	SP4	Meningkatkan jumlah penjualan.	0.764			
	SP5	Mencapai kesejahteraan batin	0.757			
	SP6	Mencapai keberkahan dari laba yang diperoleh	0.739			
Voluntary Asking and Helping in Socialization	VAHS1	Penghasilan penjualan terbaik adalah ibadah.	0.864	0.810	0.876	0.640
	VAHS2	Informasikan mengenai <i>salesman</i> profesional.	0.769			
	VAHS3	Pengelolaan sumber daya secara efisien dan amanah	0.732			
	VAHS4	Anggota tim Penjualan adalah mitra.	0.828			
Voluntary Asking and Helping in Externalization	VAHE1	mengembangkan kemampuan penjualan terbaik dengan konsisten	0.818	0.814	0.878	0.642
	VAHE2	menjadi 'lebih baik' tetapi bukan 'yang terbaik'	0.806			

	VAHE3	mengambil nilai-nilai baik dari pengalaman penjualan sebelumnya.	0.738			
	VAHE4	menerapkan pengalaman penjualan sebelumnya sebagai bahan pembelajaran.	0.840			
Voluntary Asking and Helping in Combination	VAHC1	mempraktikkan aktivitas penjualan terbaik	0.822	0.729	0.848	0.650
	VAHC2	memberikan teladan gaya bahasa saat mengajak praktik penjualan terbaik	0.743			
	VAHC3	memberi contoh sebelum mengajak berlatih penjualan terbaik.	0.851			
Voluntary Asking and Helping in Internalization	VAHI 1	penerapkan pengetahuan penjualan terbaik tanpa diminta	0.820	0.683	0.827	0.615
	VAHI2	Penerapkan pengetahuan penjualan terbaik tanpa mengharapkan imbalan	0.709			
	VAHI3	Penerapkan pengetahuan penjualan terbaik meskipun tidak terkait dengan tugasnya.	0.817			

Sumber : Data yang diolah, 2024

Setelah eliminasi dari tabel 4.11 maka dapat disimpulkan bahwa setelah terjadi perubahan outer loadings dari semua indikator sesuai dengan nilainya yaitu diatas 0.70.

Sedangkan untuk *Construct reability* nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,7; VE yang melebihi 0,5, kuadrat AVE yang melebihi nilai korelasi antar variabel Customer Oriented Team, Rligious Personal Value terhadap Knowladge Convection (VAH pada sosialisasi, VAH pada eksternalisasi, VAH pada kombinasi dan VAH pada internalisasi) dan kinerja penjualan menunjukkan bahwa masing-masing instrument mempunyai validitas yang baik dalam menjelaskan variabel

penelitian yang digunakan. Namun pada *Crombachs Alpha* pada nilai *Customer Oriented Team* (0.645) dan *Voluntary Asking and Helping in Internalization* (0.684) menunjukkan bahwa nilai pada variabel tersebut reliabel.

4.2.1.2. Validitas Diskriminan

Menurut (Amanda et al., 2019) Validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur itu benar-benar mengukur apa yang hendak diukur. Semakin tinggi validitas instrumen menunjukkan semakin akurat alat pengukur itu mengukur suatu data. Pengukuran diskriminasi validitas yaitu dengan menggunakan *cross loading*. Jikalau korelasi konstruk pengukuran nilainya lebih besar dari konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran pada blok lainnya (Ghozali, 2014). Berikut ini merupakan hasil output dari uji discriminant validity menggunakan SmartPLS 4:

Tabel 4. 12 Validitas Diskriminan

	CO	SP	VAHC	VAHE	VAHI	VAHS
CO3	0.719	0.388	0.471	0.478	0.421	0.505
CO4	0.742	0.513	0.490	0.551	0.552	0.642
CO5	0.829	0.598	0.643	0.600	0.566	0.587
SP1	0.482	0.863	0.608	0.633	0.601	0.615
SP2	0.496	0.840	0.584	0.656	0.605	0.630
SP3	0.455	0.700	0.590	0.545	0.598	0.632
SP4	0.554	0.764	0.533	0.635	0.578	0.611
SP5	0.512	0.757	0.513	0.574	0.560	0.633
SP6	0.588	0.739	0.622	0.672	0.598	0.632
VAHC1	0.557	0.617	0.822	0.683	0.614	0.684

VAHC2	0.529	0.558	0.743	0.631	0.621	0.612
VAHC3	0.615	0.615	0.851	0.662	0.566	0.678
VAHE1	0.517	0.720	0.666	0.818	0.677	0.676
VAHE2	0.594	0.655	0.651	0.806	0.604	0.661
VAHE3	0.561	0.551	0.625	0.738	0.683	0.684
VAHE4	0.618	0.625	0.674	0.840	0.657	0.702
VAHI1	0.532	0.613	0.647	0.703	0.820	0.609
VAHI2	0.574	0.543	0.551	0.639	0.709	0.663
VAHI3	0.482	0.625	0.542	0.571	0.817	0.695
VAHS1	0.668	0.672	0.678	0.682	0.716	0.864
VAHS2	0.524	0.588	0.538	0.630	0.652	0.769
VAHS3	0.574	0.610	0.691	0.618	0.681	0.732
VAHS4	0.649	0.694	0.696	0.774	0.633	0.828

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai korelasi konstruk pengukuran nilainya lebih besar dari konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran pada blok lainnya. Seperti contoh pada variabel *Customer Oriented Team* (CO) yang menunjukkan bahwa CO3 memiliki nilai yaitu (0.719) dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya yang lain. Artinya bahwa nilai pada CO3 memiliki konstruk nilai yang lebih tinggi dibandingkan konstruk nilai yang lain. Dan dapat disimpulkan dari tabel 4.12 menunjukkan bahwa korelasi nilai konstruk memiliki ukuran pada blok mereka lebih baik dari ukuran blok lainnya

Selain menggunakan nilai loading factor, metode yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian terhadap discriminant validity adalah dengan

membandingkan nilai akar kuadrat dari average variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk lainnya dalam model.

Tabel 4. 13 Average Variance Extracted (AVE)

	COT	SP	VAHC	VAHE	VAHI	VAHS
COT	0.765					
SP	0.662	0.779				
VAHC	0.704	0.741	0.806			
VAHE	0.713	0.799	0.816	0.802		
VAHI	0.675	0.759	0.741	0.814	0.784	
VAHS	0.759	0.804	0.817	0.848	0.836	0.800

Sumber : Data yang diolah, 2024

Catatan: nilai akar AVE lebih kecil dari korelasi antar variabel lainnya.

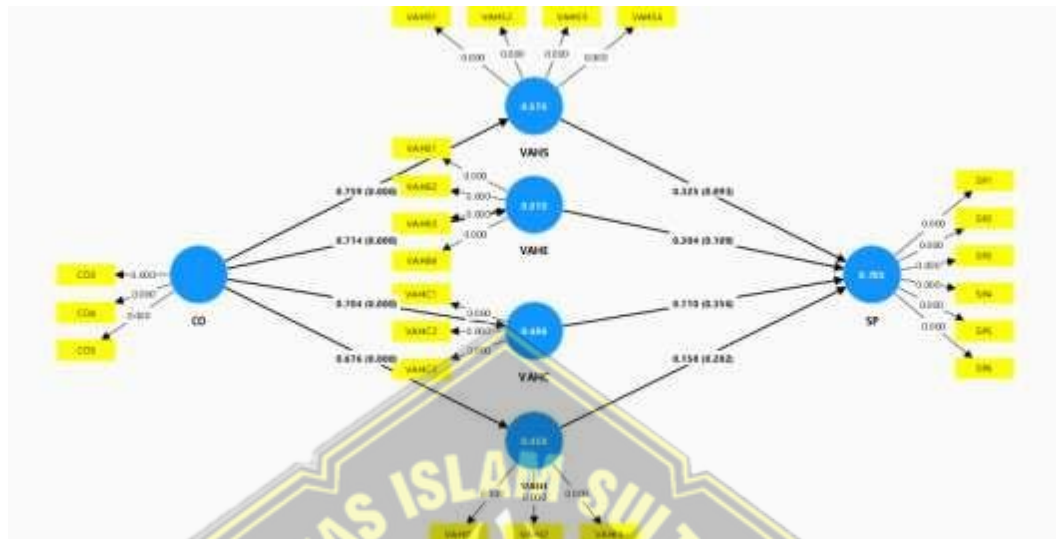
Untuk menganalisis nilai akar kuadrat dari AVE dapat dilakukan dengan uji validitas melalui Fornell Lacker Criterium, tabel 4.13 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih rendah daripada korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang cukup baik.

4.2.2. Menilai Inner Model (Model Struktural)

Analisis model struktural menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) *Path Coefficient* (2) *R-square*; (3) *f-square* (4) *Q-Square*:

4.2.2.1. Uji Path Coefficient

Gambar 4. 1 Path Coefficient



Sumber: Data yang diolah, 2024

Path coefficient menurut (Herani, 2018) merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten, dilakukan dengan prosedur Bootstrapping. *Path Coefficients* merupakan suatu metode penelitian yang digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel. Uji ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Diantara mekanisme berbagi pengetahuan dengan Socialization, Externalization, Combination dan Internalization, yang paling signifikan didorong oleh Customer Oriented Team dan yang dapat meningkatkan *Selling Performance* yaitu VAHS dengan nilai 0.247. Kedua, yang paling mendorong Customer Oriented Team dan meningkatkan *Selling Performance* yaitu VAHE dengan nilai 0.217. Ketiga, yang paling mendorong Customer Oriented Team dan meningkatkan *Selling Performance* yaitu VAHI

dengan nilai 0.107. Dan yang keempat, berbagi pengetahuan yang paling mendorong Customer Oriented Team dan meningkatkan *Selling Performance* yaitu VAHC dengan nilai 0.077.

4.2.2.2. *R-square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen).

Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. (Hair et al 2011). Kriteria dari R-Square adalah:

- A. Apabila nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat)
- B. Apabila nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang)
- C. Apabila jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk).

Tabel 4. 14 *R-square*

	R-square	R-square adjusted	kriteria
SP	0.705	0.691	Sedang
VAHC	0.496	0.491	Lemah
VAHE	0.510	0.504	Sedang
VAHI	0.458	0.452	Lemah
VAHS	0.576	0.571	Sedang

Sumber : Data yang diolah, 2024

R-Square Adjusted Model = 0.691 Artinya bahwa *Customer Oriented Team* dalam menjelaskan *Selling Performance* sebesar 69,1. Hal ini menunjukkan bahwa

setengah dari pengaruh *Customer Oriented Team* berasal dari variabel yang dianalisis, sedangkan 50,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar dari penelitian ini.

R-Square Adjusted Model = 0.491 VAH pada kombinasi pengetahuan (VAHC) adalah sebesar 49.1% dengan demikian model tergolong (lemah). Artinya bahwa 49,1% dari variabilitas dalam variabel *Voluntary Asking and Helping in Combination* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang terdapat dalam model ini. Hal ini menunjukkan bahwa setengah dari pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Combination* berasal dari variabel yang dianalisis, sedangkan 50,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar dari penelitian ini.

Sedangkan R-Square Adjusted Model = 0.504. VAH pada eksternalisasi pengetahuan (VAHE) adalah sebesar 50.4% dengan demikian model tergolong (lemah). Artinya bahwa 50,4% dari variabilitas dalam variabel *Voluntary Asking and Helping in Externalization* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang terdapat dalam model ini. Hal ini menunjukkan bahwa setengah dari pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Combination* berasal dari variabel yang dianalisis, sedangkan 49,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar dari penelitian ini.

Selanjutnya, R-Square Adjusted Model = 0.452 VAH pada Internalisasi pengetahuan (VAHI) adalah sebesar 45.2% dengan demikian model tergolong (lemah). Artinya bahwa 45,2% dari variabilitas dalam variabel *Voluntary Asking and Helping in Externalization* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang terdapat

dalam model ini. Hal ini menunjukkan bahwa setengah dari pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Combination* berasal dari variabel yang dianalisis, sedangkan 54,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar dari penelitian ini.

Dan pada R-Square Adjusted Model selanjutnya yaitu = 0.571 VAH pada sosialisasi pengetahuan (VAHS) adalah sebesar 57.1% dengan demikian model tergolong moderat (sedang). Artinya bahwa 57,1% dari variabilitas dalam variabel *Voluntary Asking and Helping in Externalization* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang terdapat dalam model ini. Hal ini menunjukkan bahwa setengah dari pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Combination* berasal dari variabel yang dianalisis, sedangkan 42,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar dari penelitian ini.

4.2.2.2. *f-square*

Pengukuran *f-Square* atau *effect size* merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi dampak relatif dari suatu variabel eksogen (variabel yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (variabel yang dipengaruhi) dalam model penelitian. F-Square juga dikenal sebagai efek perubahan, yang artinya ketika nilai suatu variabel eksogen dihilangkan dari model, kita dapat menilai apakah penghilangan tersebut memiliki dampak yang substansial terhadap konstruk endogen. (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut (Hair et al 2021) adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai = 0.005 → Efek yang kecil

- b. Apabila nilai = 0.01 → Efek yang sedang
- c. Apabila nilai = 0.025 → Efek yang besar

Tabel 4. 15 *F-Square*

	CO	SP	VAHC	VAHE	VAHI	VAHS
CO			0.985	1.040	0.844	1.358
SP						
VAHC		0.011				
VAHE		0.066				
VAHI		0.022				
VAHS		0.068				

Sumber : Data yang diolah, 2024

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.15 adalah sebagai berikut: pada variabel *Customer Oriented Team* dalam mempengaruhi *Voluntary Asking and Helping in Combination* yaitu dengan nilai 0.985 yang artinya kedua variabel tersebut memiliki efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen. Pada variabel *Customer Oriented Team* dalam mempengaruhi *Voluntary Asking and Helping in Externalisasi* yaitu dengan nilai 1.040 yang artinya kedua variabel tersebut memiliki efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen. Pada variabel *Customer Oriented Team* dalam mempengaruhi *Voluntary Asking and Helping in Internalization* yaitu dengan nilai 0.844 yang artinya kedua variabel tersebut memiliki efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen. Sedangkan, Pada variabel *Customer Oriented Team* dalam mempengaruhi *Voluntary Asking and Helping in Socialization* yaitu dengan nilai 1.358 yang artinya

kedua variabel tersebut memiliki efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Pada variabel *Voluntary Asking and Helping in Combination* dalam mempengaruhi *Selling Performance* yaitu dengan nilai 0.011 yang artinya bahwa kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen. Dan, Pada variabel *Voluntary Asking and Helping in Externalization* dalam mempengaruhi *Selling Performance* yaitu dengan nilai 0.066 yang artinya bahwa kedua variabel tersebut memiliki efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen. Sedangkan, Pada variabel *Voluntary Asking and Helping in Internalization* dalam mempengaruhi *Selling Performance* yaitu dengan nilai 0.022 yang artinya bahwa kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen. Dan Pada variabel *Voluntary Asking and Helping in Socialization* dalam mempengaruhi *Selling Performance* yaitu dengan nilai 0.068 yang artinya bahwa kedua variabel tersebut memiliki efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.2.3. Q Square (prediktif relevan)

(Chin, 1998) menerangkan bahwa *Q-Square* digunakan untuk memberikan informasi yang dapat dikatakan penting mengenai kemampuan prediktif model, di mana nilai *Q-Square* positif dapat mencerminkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi variabel dependen. Hal ini dikuatkan lagi oleh penelitian yang dilakukan oleh (Hair et al., 2017) yang menjelaskan bahwa Q^2 berperan dalam mengevaluasi kualitas model PLS-SEM, di mana nilai *Q-Square* yang lebih dari 0 menunjukkan bahwa model tersebut

memiliki kemampuan prediksi yang baik. Jika nilai $Q^2 > 0$, ini menunjukkan bahwa variabel-variabel konstruk eksogen memiliki relevansi dalam memprediksi variabel konstruk endogen. Hasil perhitungan Q-Square yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{SP}) \times (1 - R^2_{VAHC}) \times (1 - R^2_{VAHE}) \times (1 - R^2_{VAHI}) \times (1 - R^2_{VAHS}) \\
 &= 1 - (1 - 0,705) \times (1 - 0,496) \times (1 - 0,510) \times (1 - 0,458) \times (1 - 0,576) \\
 &= 1 - (0,295) \times (0,504) \times (0,490) \times (0,542) \times (0,424) \\
 &= 1 - 0,0167422482 \\
 &= 0,983
 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis perhingan yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa nilai Q-square sebesar 0,983 yang memiliki arti bahwa model yang digunakan sudah memiliki relevansi prediktif yang akurat dan baik karena $Q^2 > 0$.

4.3. Uji Hipotesis

pengujian hipotesis merupakan analisis data yang sangat krusial karena memiliki peran untuk memberikan jawaban dari rumusan masalah penelitian dan mejadi bukti apakah hipotesis penelitian diterima atau bahkan ditolak.

4.3.1. Pengujian Pengaruh Lagsung (Direct Effect)

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk

pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 10% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,65%. Sehingga kriteria penerimaan penolakan hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,65$. Untuk menolak menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,10$ (Hair et al., 2017)

Tabel 4. 16 Uji Hipotesis Langsung (Direct Effect)

	Original sample (O)	T statistics	P values	Keterangan
COT -> VAHS	0.759	6.806	0.000	Hipotesis 1 Diterima
COT -> VAHE	0.714	5.732	0.000	Hipotesis 2 Diterima
COT -> VAHC	0.704	5.408	0.000	Hipotesis 3 Diterima
COT -> VAHI	0.676	5.260	0.000	Hipotesis 4 Diterima
VAHS -> SP	0.325	1.679	0.093	Hipotesis 5 Diterima
VAHE -> SP	0.304	1.602	0.109	Hipotesis 6 Ditolak
VAHC -> SP	0.110	0.922	0.356	Hipotesis 7 Ditolak
VAHI -> SP	0.158	1.076	0.282	Hipotesis 8 ditolak

Sumber : Data yang diolah, 2024

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.14 menunjukkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada original sample). Pengaruh hubungan *Customer Oriented Team* terhadap *Voluntary Asking and Helping in Socialization* dengan nilai original sample sejumlah 0.759 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pengaruh hubungan *Customer Oriented Team* terhadap *Voluntary Asking and Helping in Externalization*

dengan nilai original sample sejumlah 0.714 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pengaruh hubungan *Customer Oriented Team* terhadap *Voluntary Asking and Helping in Combination* dengan nilai original sample sejumlah 0.704 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pengaruh hubungan *Customer Oriented Team* terhadap *Voluntary Asking and Helping in Internalization* dengan nilai original sample sejumlah 0.676 dan p values sebesar 0.000 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan.

Pengaruh hubungan *Voluntary Asking and Helping in Socialization* terhadap *Selling Performance* dengan nilai original sample sejumlah 0.325 dan p values sebesar 0.093 menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan. Pengaruh hubungan *Voluntary Asking and Helping in Externalization* terhadap *Selling Performance* dengan nilai original sample sejumlah 0.304 dan p values sebesar 0.109 menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan, sehingga hipotesis 6 ditolak. Pengaruh hubungan *Voluntary Asking and Helping in Combination* terhadap *Selling Performance* dengan nilai original sample sejumlah 0.110 dan p values sebesar 0.356 menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan, sehingga hipotesis 7 ditolak. Pengaruh hubungan *Voluntary Asking and Helping in Internalization* terhadap *Selling Performance* dengan nilai original sample sejumlah 0.158 dan p values sebesar 0.282 menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan, sehingga hipotesis 8 ditolak. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwasannya variabel yang paling didorong oleh

Customer Oriented Team yaitu variabel *Voluntary Asking and Helping in Socialization* dengan original sample sebesar 0,759.

4.3.2. Uji Hipotesis Tidak Langsung (Indirect Effect)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Hair et al., 2017) adalah: (1) jika nilai P-Values < 0.10, maka signifikan artinya variabel mediator dapat memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
CO -> VAHS -> SP	0.246	0.254	0.153	1.607	0.108
CO -> VAHI -> SP	0.107	0.105	0.099	1.075	0.282
CO -> VAHE -> SP	0.217	0.188	0.132	1.643	0.100
CO -> VAHC -> SP	0.078	0.068	0.084	0.925	0.355

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. Dalam penelitian ini *Voluntary Asking and helping in Socialization* belum berperan sebagai mediator antara pengaruh *Customer Oriented Team* terhadap *Selling Performance* pada sales Wardah kota Semarang. hal ini dikarenakan nilai P- Value bernilai $0.108 > 0.10$.
2. Dalam penelitian ini *Voluntary Asking and helping in Externalization* belum berperan sebagai mediator antara pengaruh *Customer Oriented Team* terhadap *Selling Performance* pada sales Wardah kota Semarang. hal ini dikarenakan nilai P- Value bernilai $0.100 > 0.10$.
3. Dalam penelitian ini *Voluntary Asking and helping in Combination* belum berperan sebagai mediator antara pengaruh *Customer Oriented Team* terhadap *Selling Performance* pada sales Wardah kota Semarang. hal ini dikarenakan nilai P- Value bernilai $0.355 > 0.10$.
4. Dalam penelitian ini *Voluntary Asking and helping in Internalization* belum berperan sebagai mediator antara pengaruh *Customer Oriented Team* terhadap *Selling Performance* pada sales Wardah kota Semarang. hal ini dikarenakan nilai P- Value bernilai $0.282 > 0.10$.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini Religious personal value pada proses pengetahuan Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization tidak dapat memediasi Customer Oriented Team.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Customer Oriented Team terhadap Voluntary Asking and Helping in Socialization

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara *Customer Oriented Team* dengan *Voluntary Asking and Helping in Socialization* karena nilai *t-statistinya* adalah $6.806 > 1,65$ dan *p values* sebesar $0.000 < 0.1$ menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan, dan menerima hipotesis bahwa terdapat pengaruh *Customer Oriented Team* terhadap *Voluntary Asking and Helping in Socialization* pada tenaga penjualan produk Wardah di Semarang dan sekitarnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sudarti and Fachrunnisa, 2021) berdasarkan hasil analisis yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pelanggan terhadap sukarela mengajak dan membantu orang lain pada sosialisasi pengetahuan (VAH pada KS). Jadi, seorang sales yang memiliki orientasi pelanggan tinggi dalam memuaskan pelanggan maka mereka secara sukarela berbagi pengetahuan kepada rekan timnya dengan sosialisasi pengetahuan yang mereka miliki.

4.4.2. Pengaruh Customer Oriented Team terhadap Voluntary Asking and Helping in Socialization

Melalui *Customer Oriented Team* maka akan dapat memunculkan kesadaran akan pentingnya kepuasan pelanggan. Dengan adanya kesadaran tersebut maka dapat meningkatkan semangat mereka untuk mengajak dan membantu tim agar mampu mengambil hikmah dari setiap kesuksesan dan kegagalan yang mereka alami. Dan sesuai dengan hasil penelitian ini yaitu terdapat hubungan yang positif

dan signifikan antara *Customer Oriented Team* terhadap *Voluntary Asking and Helping in Externalization* dengan hasil nilai *t-statistinya* adalah $5.732 > 1,96$ dan *p values* sebesar $0.000 < 0.1$.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sudarti and Fachrunnisa, 2021) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pelanggan terhadap sukarela mengajak dan membantu orang lain pada eksternalisasi pengetahuan (VAH pada KE). Artinya, kesadaran untuk selalu fokus pada kepuasan pelanggan dapat mendorong tenaga penjual untuk memberikan contoh terbaik dalam kegiatan penjualan melalui video, foto, dan catatan khusus.

4.4.3. Pengaruh Customer Oriented Team terhadap Voluntary Asking and Helping in Combination

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara *Cutomer Oriented Team* dengan *Voluntary Asking and Helping in Combination* karena nilai *t-statistinya* adalah $5.408 > 1,65$ dan *p values* sebesar $0.000 < 0.1$ menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan, dan menerima hipotesis bahwa terdapat pengaruh *Cutomer Oriented Team* terhadap *Voluntary Asking and Helping in Combination* pada tenaga penjual produk Wardah di Semarang dan sekitarnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sudarti and Fachrunnisa, 2021) berdasarkan hasil analisis yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pelanggan terhadap sukarela mengajak dan membantu orang lain pada kombinnasi pengetahuan (VAH pada KC).

Dan dapat diartikan bahwa seorang sales yang memiliki orientasi pelanggan tinggi akan secara sukarela berbagi pengetahuan kepada rekan timnya.

4.4.4. Pengaruh Customer Oriented Team terhadap Voluntary Asking and Helping in Internalization

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara *Customer Oriented Team* dengan *Voluntary Asking and Helping in Socialization* karena nilai *t-statistinya* adalah $5.260 > 1,65$ dan *p values* sebesar $0.000 < 0.1$ menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan, dan menerima hipotesis bahwa terdapat pengaruh *Customer Oriented Team* terhadap *Voluntary Asking and Helping in Socialization* pada tenaga penjualan produk Wardah di Semarang dan sekitarnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sudarti and Fachrunnisa, 2021) berdasarkan hasil analisis yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi pelanggan terhadap sukarela mengajak dan membantu orang lain pada Internalisasi pengetahuan (VAH pada KI). Dan dapat diartikan bahwa seorang sales yang memiliki orientasi pelanggan tinggi akan secara sukarela berbagi pengetahuan kepada rekan timnya.

4.4.5. Pengaruh Voluntary Asking and Helping in Socialization dan Selling Performance

Dalam proses *Religious Personal Value* terhadap *Knowledge Conversion* terbukti dapat meningkatkan kinerja penjualan (*Selling Performance*). Proses sosialisasi yang dilakukan tenaga penjual dengan memberikan kesadaran kepada rekan kerja untuk bekerja secara profesional dengan niat beribadah dapat menjadi

cermin bagi dirinya. Dalam penelitian ini terdapat pengaruh antara *Voluntary Asking and Helping in Socialization* terhadap *Selling Performance* karena nilai *t-statistiknya* adalah $1.679 > 1,65$ dan *p values* sebesar $0.093 < 0.1$ menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan, dan menerima hipotesis bahwa terdapat pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Socialization* terhadap *Selling Performance*.

4.4.6. Pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Externalization* dan *Selling Performance*

Voluntary Asking and Helping in Externalization pada penelitian ini tidak mampu meningkatkan target penjualan tenaga penjual. Terbukti pada nilai perhitungan *t-statistic* yaitu $1.602 > 1,65$ dan *P value* sebesar $0.109 < 0.1$ yang menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan, dan penelitian ini menolak hipotesis bahwa terdapat pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Socialization* terhadap *Selling Performance* pada sales Wardah kota Semarang. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sukarela bengajak dan membantu orang lain pada eksternalisasi pengetahuan terhadap orientasi pelanggan secara tim (Sudarti and Fachrunnisa, 2021). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa seorang sales merasa bahwa dalam mengajak tim secara sukarela dan membantu tidak dapat meningkatkan kinerja penjualan.

4.4.7. Pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Combination* dan *Selling*

Performance

Dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara *Voluntary Asking and Helping in Combination* terhadap *Selling Performance* karena nilai *t-statistiknya* adalah $0.922 > 1,65$ dan *p values* sebesar $0.356 < 0.1$ menunjukkan tidak adanya hubungan yang positif signifikan, dan penelitian ini menolak hipotesis bahwa tidak terdapat pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Combination* terhadap *Selling Performance*. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sukarela bengajak dan membantu orang lain pada kombinasi pengetahuan terhadap orientasi pelanggan secara tim (Sudarti and Fachrunnisa, 2021). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa seorang sales merasa bahwa dalam mengajak tim secara sukarela dan membantu dalam proses kombinasi pengetahuan tidak dapat meningkatkan kinerja penjualan.

4.4.8. Pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Internalization* dan *Selling*

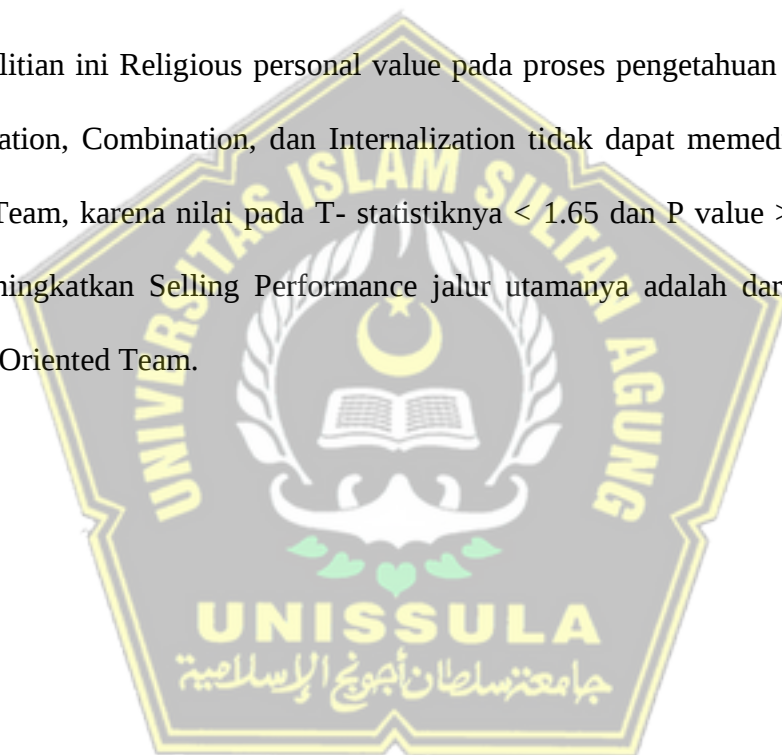
Performance

Dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh antara *Voluntary Asking and Helping in Internalization* terhadap *Selling Performance* karena nilai *t-statistiknya* adalah $1.076 > 1,65$ dan *p values* sebesar $0.282 < 0.1$ menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan, dan terdapat penolakan hipotesis bahwa tidak terdapat pengaruh *Voluntary Asking and Helping in Internalization* terhadap *Selling Performance*. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sukarela bengajak dan membantu orang lain pada internalisasi pengetahuan terhadap orientasi pelanggan

secara tim (Sudarti and Fachrunnisa, 2021). Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa seorang sales merasa bahwa dalam mengajak tim secara sukarela dan membantu dalam proses internalisasi pengetahuan tidak dapat meningkatkan kinerja penjualan.

4.4.9. Peran Religious Personal Value dalam memediasi Hubungan antara *Customer Oriented Team* dan *Selling Performance*

Pada penelitian ini Religious personal value pada proses pengetahuan Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization tidak dapat memediasi Customer Oriented Team, karena nilai pada T- statistiknya < 1.65 dan P value $> 0,1$. Artinya untuk meningkatkan Selling Performance jalur utamanya adalah dari peningkatan Customer Oriented Team.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Rumusan masalah pada penelitian ini yaitu untuk menguji bagaimana upaya untuk meningkatkan kinerja penjualan Wardah melalui *religious personal value* pada proses konversi pengetahuan SECI (*Socialization, Externalization, Combination, dan Internalisasi*) dan *Customer Oriented Team*. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara *Customer Oriented Team* dan semangat tenaga penjual terhadap *Voluntary Asking and Helping* dalam proses sosialisasi pengetahuan. Hal ini dipengaruhi oleh indikator dengan nilai tertinggi yaitu seorang tenaga penjual bahwa pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan itu penting, sehingga Perusahaan perlu memperhatikan kemampuan seorang sales dalam berorientasi pada pelanggan, akan berdampak signifikan dalam sukarela mengajak atau membantu rekan setim dalam sosialisasi pengetahuan.
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara *Customer Oriented Team* dan semangat tenaga penjual terhadap *Voluntary Asking and Helping* dalam proses eksternalisasi pengetahuan. Hal ini dipengaruhi oleh indikator dengan nilai tertinggi yaitu seorang tenaga penjual bahwa pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan itu penting, sehingga Perusahaan perlu memperhatikan kemampuan seorang sales dalam berorientasi pada

pelanggan dalam tim maka akan dapat memberikan pengetahuan secara sukarela mengajak dan membantu dalam proses eksternalisasi pengetahuan.

3. Terdapat hubungan yang signifikan antara *Customer Oriented Team* dan semangat tenaga penjual terhadap *Voluntary Asking and Helping* dalam proses kombinasi pengetahuan. Hal ini dipengaruhi oleh indikator dengan nilai tertinggi yaitu seorang tenaga penjual bahwa pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan itu penting, sehingga Perusahaan perlu memperhatikan kemampuan seorang sales dalam berorientasi pada pelanggan dalam tim maka akan dapat memberikan pengetahuan secara sukarela mengajak dan membantu dalam proses kombinasi pengetahuan
4. Terdapat hubungan yang signifikan antara *Customer Oriented Team* dan semangat tenaga penjual terhadap *Voluntary Asking and Helping* dalam proses internalisasi pengetahuan. Hal ini dipengaruhi oleh indikator dengan nilai tertinggi yaitu seorang tenaga penjual bahwa pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan itu penting, sehingga Perusahaan perlu memperhatikan kemampuan seorang sales dalam berorientasi pada pelanggan dalam tim maka akan dapat memberikan pengetahuan secara sukarela mengajak dan membantu dalam proses internalisasi pengetahuan
5. Terdapat hubungan yang signifikan antara *Voluntary Asking and Helping* tenaga penjual yang lain dalam proses *Knowledge Socialization* dengan kinerja penjualan. Hal ini dipengaruhi oleh indikator dengan nilai tertinggi yaitu seorang tenaga penjual bahwa anggota tim penjualan adalah mitra, sehingga perlunya untuk berbagi pengetahuan secara sukarela dalam

sosialisasi pengetahuan yang dimiliki oleh seorang sales akan dapat meningkatkan kinerja penjualan seorang sales lainnya.

6. Berdasarkan analisis yang dilakukan, tidak adanya hubungan yang positif signifikan dari variabel Voluntary Asking and Helping dalam proses Externalization, Combination, dan Internalization terhadap kinerja penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun praktik-praktik tersebut mungkin memiliki peran dalam konteks tertentu, mereka tidak secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja penjualan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks penelitian ini, Voluntary Asking and Helping tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penjualan.
7. pada penelitian ini Religious personal value pada proses pengetahuan Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization tidak dapat memediasi Customer Oriented Team. Artinya pihak wardah harus memastikan dan memantau adanya interaksi serta kolaborasi antar tim penjualan yang efektif untuk meningkatkan kinerja Perusahaan.

5.2. Implikasi Manajerial

Implikasi pada penelitian ini mencakup beberapa aspek penting yang dapat membantu meningkatkan kinerja penjualan dan efektivitas tim.

1. Perusahaan disarankan untuk mengembangkan dan memperkuat budaya tim yang berorientasi pada pelanggan melalui pelatihan yang menekankan pentingnya sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi pengetahuan antar anggota tim.

2. Selain itu, integrasi nilai-nilai religius dalam strategi pemasaran dan manajemen pengetahuan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan meningkatkan motivasi anggota tim untuk saling membantu.
3. Diperlukan juga program pelatihan yang berfokus pada pengembangan sosialisasi pengetahuan untuk meningkatkan kinerja penjualan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini yaitu:

1. Perhitungan R-Square (R^2) pada penelitian ini dengan kategori sedang/moderat dan lemah. Sedangkan perlunya nilai R-Square yang lebih tinggi dapat menunjukkan model lebih baik dalam menjelaskan variabilitas data.
2. Outer loading pada indikator Customer oriented Team dieliminasi karena pada penelitian ini outer loadings pada COT1 dan COT2 dapat mempengaruhi nilai AVE turun pada Customer oriented Team.
3. Fornell dan Lacker bahwa akar AVE variabel lebih besar dari korelasi antara variabel. Namun, pada penelitian ini hasil akar AVE variabel lebih kecil dari korelasi antar variabel yang terdapat pada variabel *Selling Performance*, *Voluntary Asking and Helping in Combination*, *Voluntary Asking and Helping in Externalization*, dan *Voluntary Asking and Helping in Internalization*.
4. Pada penelitian ini pengaruh proses pengetahuan *Religious personal value* pada *Voluntary asking and helping in externalization, combination*, dan *Internalization* menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan p value > 0,10.

5. Variabel *Voluntary asking and helping in socialization, externalization, combination*, dan *Internalization* belum mampu memediasi terhadap *Selling Performance*

5.4. Saran Penelitian Mendatang

Berdasar pada keterbatasan penelitian, maka penelitian mendatang disarankan sebagai berikut:

1. Mengingat pengaruh *Voluntary Asking and Helping* dalam proses *Externalization, Combination, dan Internalization* terhadap kinerja penjualan menunjukkan hasil yang tidak signifikan, penelitian mendatang sebaiknya mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi hubungan ini. Penelitian dapat dilakukan dengan memperluas sampel atau menggunakan pendekatan longitudinal untuk mendapatkan data yang lebih representatif.
2. Pada saat Menyusun item pengukuran variabel COT perlu diperbaiki lagi sesuai dengan objek penelitian, supaya kuesionernya dipahami oleh calon responden.
3. Penelitian selanjutnya dapat menyelidiki variabel lain yang mungkin akan dipengaruhi oleh *Customer Oriented Team* dan dapat mempengaruhi *Selling Performance* yaitu *Customer Trust* dan *Service Quality*

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P.S. and Kwon, S-W. (2002) 'Social capital: prospects for a new concept', *Academy of Management Review*, Vol. 27, pp.17–40.
- Agnihotri, R. et al. (2016) 'Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales', *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, pp.172–180, Elsevier Inc., doi: 10.1016/j.indmarman.2015.09.003.
- Akhter, W., Pappas, V. and Khan, S.U. (2017) 'A comparison of Islamic and conventional insurance demand: worldwide evidence during the global financial crisis', *Research in International Business and Finance*, Vol. 42, pp.1401–1412, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.079>.
- Ali, R. and Leifu, G. (2016) 'The impact of technology orientation and customer orientation on firm performance: evidence from chinese firms', *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 9, No. 1, pp.1–11.
- Anaza, N.A. (2015) 'Relations of fit and organizational identification to employee-customer identification', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No. 8, pp.925–939, <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0389>.
- Bakar, A., Lee, R. and Rungie, C. (2013) 'The effects of religious symbols in product packaging on Muslim consumer responses', *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, Vol. 21, No. 3, pp.198–204, Australian and New Zealand Marketing Academy, DOI: 10.1016/j.ausmj.2013.07.002.

- Bodla, M.A. and Naeem, B. (2014) 'Creativity as mediator for intrinsic motivation and sales performance', *Creativity Research Journal*, Vol. 26, No. 4, pp.468–473, doi: 10.1080/10400419.2014.961783.
- Bodlaj, M. (2010) 'The impact of a responsive and proactive market orientation on innovation and business performance', *Economic and Business Review for Central and South – Eastern Europe*, Vol. 12, No. 4, pp.241–261 [online]
<http://search.proquest.com/docview/902125203?accountid=28930>.
- Burt, R.S. (1997) 'A note on social capital and network content', *Social Networks*, Vol. 19, No. 4, pp.355–373, doi: 10.1016/S0378-8733(97)00003-8.
- Burt, R.S. (1998) 'The network structure of social capital', Paper given at *Social Networks and Social Capital Conference*, Duke University, Manuscript [online] <http://www.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research> (accessed 8 March 2018).
- Cardos, R.A.I. and Mone, I.S. (2016) 'Religiousness, spirituality and work values: a step forward for work-life balance?', *Journal of Evidence-Based Psychotherapies*, Vol. 16, No. 1, pp.67–77.
- Chapman, J., Schetzle, S. and Wahlers, R. (2016) 'An innovative, experiential-learning project for sales management and professional selling students', *Marketing Education Review*, Vol. 26, No. 1, pp.45–50.
- Clarke, R., Chandra, R. and Machado, M. (2016) 'SMEs and social capital: exploring the Brazilian context', *European Business Review*, Vol. 28, No. 1, pp.2–20, <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2013-0065>.

- Colton, D.A., Roth, M.S. and Bearden, W.O. (2010) 'Drivers of International e-tail performance: the complexities of orientations and resources', *Journal of International Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp.1–22, doi: 10.1509/jimk.18.1.1.
- Da Gama, A.P. (2011) 'An expanded model of marketing performance', *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 29, No. 7, pp.643–661, doi: 10.1108/02634501111178677.
- Daud, S., Fadzilah, W. and Yusoff, W. (2010) 'SMEs: the role of social capital as a mediating', *Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 2, pp.135–155.
- Dennis, A.R., Fuller, R.M. and Valacich, J.S. (2008) 'Media, tasks , and communication processes: a theory of media synchronicity', *Manage. Info. Syst. Media, Tasks, and Communication Process: MIS Quarterly*, Vol. 32, No. 3, pp.575–600.
- Effendy, J. (2018) 'Islamic insurance: a potential niche market of Indonesia', *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, January, Vol. 10, No. 1, pp.207–230.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A. and Tjahjono, H.K. (2018) 'Cognitive collective engagement: relating knowledge-based practices and innovation performance', *J. Knowl. Econ.*, <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0572-7>.

- Ferreira, T.S. (2017) '*Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance*', Vol. 13, No. 1, pp.60–65, doi: 10.18089/tms.2017.13108.
- Ferri, P.J., Deakins, D. and Whittam, G. (2009) 'The measurement of social capital in the entrepreneurial context', *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, Vol. 3, No. 2, pp.138–151, <https://doi.org/10.1108/17506200910960842>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Clark, B.H., Abela, A. V., Ambler, T., 2005. Organizational motivation, opportunity and ability to measure marketing performance. *J. Strateg. Mark.* 13, 241–259. <https://doi.org/10.1080/09652540500338014>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2011). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hallahan, K., 2000. Enhancing Motivation, Ability, and Opportunity to Process Public Relations Messages. *Public Relat. Rev.* 26, 463–480. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00059-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00059-X)
- Herjanto, H., Franklin, D., 2019. Investigating salesperson performance factors: A systematic review of the literature on the characteristics of effective salespersons. *Australas. Mark. J.* 27, 104–112. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2018.12.001>

Hughes, J., 2007. The ability - Motivation - Opportunity framework for behavior research in IS. Proc. Annu. Hawaii Int. Conf. Syst. Sci. 1–10.

<https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.518>

Imam Ghozali, 2006. Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Badan Penerbit Univ. Diponegoro.

Indexed, S., 2020. Communication Skills and Relational Outcomes : the Mediating Impact of 11, 798–814.

<https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.072>

Muqorrobin, F., 2010. Instrumen Penelitian. Metod. Penelit. 15–20.

Nakash, M., Bouhnik, D., 2021. “Knowledge management is not dead. It has changed its appearance. And it will continue to change.” Knowl. Process Manag. 28, 29–39. <https://doi.org/10.1002/kpm.1655>

Nonaka, Ikunjiro, and H.T., 1995. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company: Oxford University Press.

nur isnawati, F., 2020. Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis. J. Ilm. 16, 1–15.

Ramadhani Khija, ludovick Uttah, M.K.T., 2015. Teknik Pengambilan Sampel. Ekp 13, 1576–1580.

Retnawati, B.B., Ferdinand, A.T., Herman, L.E., Ardyan, E., 2018. Salesperson energising relationship: A driver for enhancing salesperson performance. Int. J. Serv. Econ. Manag. 9, 317–336.

<https://doi.org/10.1504/IJSEM.2018.097790>

Sanjayasari, D., 2021. Teknik Sampling mangrove 25–28.

Sudarti, K., Fachrunnisa, O., 2021. Religious personal value towards knowledge conversion process: The power of collaboration between sales team. *Int. J. Knowl. Manag. Stud.* 12, 136–160.

<https://doi.org/10.1504/IJKMS.2021.114526>

Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Bisnis* (Alfabeta, Ed.).

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis* (Alfabeta, Ed.).

Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Swift, M., Balkin, D.B. and Matusik, S.F. (2010) ‘Goal orientations and the motivation to share knowledge’, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 3, pp.378–393,
<https://doi.org/10.1108/13673271011050111>.

Tang, T.W. (2014) ‘Becoming an ambidextrous hotel: the role of customer orientation’, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 39, No. 2014, pp.1–10, Elsevier Ltd, doi: 10.1016/j.ijhm.2014.01.008.

Teller, C., Alexander, A. and Floh, A. (2016) ‘The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores’, *Industrial Marketing Management*, Vol. 52, pp.6–17, Elsevier Inc., doi: 10.1016/j.indmarman.2015.07.010.

The, R. and Force, S. (2014) ‘Salesperson performance evaluation: a systematic approach to salesperson performance evaluation: a systematic approach

- to refining the sales force', *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, Vol. 4, No. 6, pp.49–66.
- Urde, M., Baumgarth, C. and Merrilees, B. (2013) 'Brand orientation and market orientation – from alternatives to synergy', *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 1, pp.13–20, ElsevierB Inc., doi: 10.1016/j.jbusres.2011.07.018.
- Van Emmerik, I.H. and Euwema, M.C. (2007) 'Who is offering a helping hand?', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 6, pp.530–548, <https://doi.org/10.1108/02683940710778422>.
- Vinzi, V.E., Trinchera, L. and Amato, S. (2010) 'PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement', in Esposito Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J. and Wang, H. (Eds.): *Handbook of Partial Least Squares*, pp.47–83, Springer, Berlin, Heidelberg, <https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8>.
- Wamitu, S.N. (2015) 'Tacit knowledge sharing in public sector departments in Kenya', *Open Journal of Business and Management*, January, Vol. 3, pp.109–118.
- Warner, K.S.R. and Wäger, M. (2019) 'Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal', *Long Range Planning*, Vol. 52, No. 3, pp.326–349, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.

Wegner, D. (2017) 'Management practices of small-firm networks and the performance of member firms', *Business: Theory and Practice*, Vol. 18, No. 1, pp.197–207, doi: 10.3846/btp.2017.021.

Wong, A., Liu, Y. and Tjosvold, D. (2015) 'Service leadership for adaptive selling and effective customer service teams', *Industrial Marketing Management*, Vol. 46, pp.122–131, Elsevier Inc, doi: 10.1016/j.indmarman.2015.01.012.

