

# **Analisis Pengaruh Berbagi Pengetahuan Internal terhadap Inovasi Departemen Penjualan dan Proses Penjualan Produk Baru (Studi Kasus Yamaha Bahana Cianjur)**

**Moch Restu Fauzi<sup>\*1)</sup> dan Bramantiyo Eko Putro<sup>2)</sup>**

<sup>1,2)</sup>Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Suryakencana, Jl. Pasir Gede Raya,  
Cianjur, 43216, Indonesia

Email: mrestufauzi08@gmail.com, bramantiyoep91@gmail.com

## **ABSTRAK**

Yamaha Bahana Cianjur didirikan pada tahun 2002 yang berlokasi di Jalan Raya Bandung km.1, merupakan *dealer* resmi sepeda motor merek Yamaha, tidak hanya menjual semua sepeda motor tipe Yamaha namun juga menyediakan jasa bengkel dan penjualan suku cadang. Perusahaan dagang Yamaha Bahana Cianjur adalah cabang dari PT. Bahana Cahaya Sejati. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh model yang dapat menjelaskan hubungan antara *knowledge sharing*, proses penjualan produk baru, dan inovasi pada Bahana Yamaha Cianjur. Dalam proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung, dengan jumlah 28 pertanyaan kepada responden dan diisi langsung oleh responden. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan satu tahap kepada 50 responden. Penerapan model penelitian akan dilakukan sesuai dengan tujuan dari penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif yang kemudian di analisis menggunakan *software* smartPLS sehingga peneliti hanya fokus pada model yang dipilih yaitu dampak berbagi pengetahuan. Niat berbagi pengetahuan internal mempengaruhi proses penjualan produk baru dan inovasi penjualan serta pemberdayaan mempengaruhi berbagi pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan internal. Berbagi pengetahuan internal berpengaruh negatif terhadap inovasi penjualan. Berbagi pengetahuan internal berpengaruh positif terhadap proses penjualan produk baru

**Kata kunci :** Berbagi pengetahuan internal, inovasi penjualan, pemberdayaan, proses penjualan produk baru, SEM-PLS

## **1. Pendahuluan**

Munculnya wabah COVID-19 menjadi sebuah bencana yang sangat mengawatirkan seluruh penduduk dunia terutama di Indonesia. Wabah COVID-19 memasuki Indonesia pada awal tahun 2020 yang membuat lumpuhnya perekonomian. Hal ini ditambah dengan pemerintah memberikan keputusan penerapan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) pada April 2020 yang berdampak cukup luas dalam proses laju produksi, pengiriman dan kegiatan operasional lainnya pada akhirnya mengganggu pada perekonomian (Makki, 2020). Akibat terganggunya kinerja perekonomian yang mengakibatkan daya beli masyarakat menurun dan membuat dampak buruk bagi sektor industri otomotif. Pandemi COVID-19 membuat industri otomotif mengalami penurunan penjualan unit sepeda motor yang sangat drastis, ditambah dengan kebijakan pemerintah yang mewajibkan menghentikan sementara produksi sepeda motor (Kurniawan, 2019). Sebelum adanya pandemi COVID-19 industri otomotif sepeda motor mampu menjual 4,6 juta unit/tahun, namun kini dari Januari hingga Agustus 2021 industri otomotif hanya baru menjual hampir mencapai 3,2 juta unit (Manggalani, 2021). Kondisi tersebut juga ditambah dengan aturan yang pemerintah terapkan mengenai Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). tersebut membuat industri otomotif mengalami kesulitan dalam melakukan penjualannya.

Industri otomotif sepeda motor sempat merilis produk baru pada tahun 2021 namun perusahaan kesulitan dalam melakukan penjualan (Julian & Elvira, 2021). Hal ini dikarenakan adanya Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang membuat daya beli

masyarakat menurun dan ada beberapa faktor lain yang membuat perusahaan kesulitan dalam melakukan penjualan produk barunya seperti tingginya angka Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) (Thomas, 2020). Harga komoditas yang tidak stabil sehingga permintaan terhadap alat transportasi terbatas, tidak ada kepastian kapan pandemi ini akan berakhir dan belum pulihnya secara maksimal perekonomian Indonesia, yang menjadi faktor utama penurunan penjualan sehingga perusahaan kesulitan dalam melakukan penjualan produk barunya.

Saat ini tenaga penjual menjadi salah satu penentu akan keberhasilan perusahaan dalam mengatasi penurunan penjualan. Akan tetapi ketatnya persaingan dalam perusahaan membuat para tenaga penjual mengabaikan *knowledge sharing* (Andika et al., 2019). Hal ini dikarenakan karyawan merasa tidak harus membagikan informasi, pengetahuan, pengalaman mereka terhadap rekan kerja. *Knowledge sharing* itu sendiri bukan hanya sekedar saling berbagi informasi, pengetahuan, pengalaman, namun dapat juga memecahkan permasalahan yang ada dalam lingkup tenaga penjual maupun perusahaan. *Knowledge sharing* membantu para karyawan untuk menyelesaikan masalah-masalah di dalam pekerjaannya sehari-hari (Praningrum & Febrianto, 2019).

Oleh sebab itu membutuhkan budaya *knowledge sharing* antar tenaga penjual akibatnya informasi mengenai perkembangan dari lingkungan dalam maupun dari luar dapat tersebar kepada semua tenaga penjual akibatnya *knowledge* yang dimiliki setiap tenaga penjual tidak terpendam dalam diri sendiri (Leonardo Memah, Riane Jhonly Pio, 2017). Yusup 2012 menyatakan *knowledge sharing* adalah suatu konsep yang menggambarkan kondisi interaksi antar orang, bisa dua orang atau lebih, dalam bentuk proses komunikasi yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan diri setiap anggota (Sakinah & Rohmiyati, 2017). Maka dalam hal ini *knowledge sharing* sangat penting terutama pada perusahaan dagang. Pentingnya *knowledge sharing* untuk perusahaan dagang yaitu: untuk mengetahui keinginan pasar, meningkatkan penjualan, meningkatkan kinerja penjualan antar sesama tenaga penjual. Selain itu juga menghasilkan pemikiran-pemikiran baru untuk lebih mengembangkan sebuah inovasi proses dan produk, agar perusahaan dapat mencapai apa yang diinginkan (Asegaff & Wasitowati, 2015).

Berkaitan dengan hal ini penulis melakukan penelitian pada perusahaan dagang sepeda motor yaitu Bahana Yamaha Cianjur yang berlokasi di Jalan Raya Bandung km.1, Cianjur. Bahana Yamaha Cianjur adalah perusahaan dagang resmi merek Yamaha, Bahana Yamaha Cianjur merupakan salah satu perusahaan dagang sepeda motor merek Yamaha terbesar di kabupaten Cianjur, penjualan Bahana Yamaha meliputi seluruh kabupaten Cianjur, dan memiliki 4 *channel*, 1 cabang yang berlokasi di Cipanas kabupaten Cianjur.

Permasalahan pada Bahana Yamaha Cianjur terlihat pada bagian *marketing* atau bagian penjualan. Bagian *marketing* terdiri dari satu orang supervisor dan delapan orang *sales*, pada bagian *sales* terbagi dua menjadi *sales senior* dan *sales junior*, berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan dengan bagian *marketing* dan *sales senior* adanya perbedaan jam terbang antara *sales senior* dan *sales junior*. Perbedaan jam terbang tersebut, membuat *sales junior* merasa kesulitan dalam melakukan penjualan. Hal ini dikarenakan tidak adanya saling berbagi informasi, pengetahuan, pengalaman, wawasan senior terhadap *junior*nya sehingga sulit bagi *sales junior* untuk mencapai target penjualan dan sulitnya perusahaan untuk mencapai target yang diharapkan. Hal tersebut membuat manajemen Bahana Yamaha Cianjur, memandang bahwa *knowledge sharing* merupakan hal yang diperlukan. *Knowledge sharing* pada Bahana Yamaha Cianjur belum optimal sepenuhnya dilihat dari aspek masalah seperti, kurangnya pendekatan, kesadaran sosialisasi pengetahuan dari setiap orang yang memiliki pengetahuan tetapi tidak memberikan kepada rekan satu timnya atau kepada individu lain.

## 2. Metode

Tahapan penelitian dimulai dengan studi pendahuluan yang diharapkan dapat diperoleh informasi mengenai permasalahan yang diangkat dan variabel-variabel yang terkait dengan masalah tersebut. Tahapan penelitian dilanjutkan dengan studi literatur yang lebih ditekankan pada internal *knowledge sharing* di Yamaha Bahana Cianjur. Penelitian ini mengadopsi langsung dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Ruzić & Benazić, 2021b. Model yang digunakan merupakan pengembangan dari model dampak berbagi pengetahuan dengan penambahan beberapa faktor yaitu pemberdayaan (*empowerment*), berbagi pengetahuan internal (*internal knowledge sharing*), penjualan produk baru (*new product selling*), dan inovasi penjualan (*sales innovation*). Hal ini dikarenakan memiliki kesamaan permasalahan pada kasus Yamaha Bahana Cianjur dengan penelitian yang dilakukan oleh Ruzić & Benazić, 2021b yaitu mengenai tenaga penjualan. Berdasarkan studi literatur maka dilakukan operasionalisasi variabel dan penyusunan hipotesis penelitian yang diuraikan sebagai berikut:

### **Hubungan pemberdayaan terhadap berbagi pengetahuan**

Conger & Kanungo, 1988 dalam (Ruzić & Benazić, 2021) menyatakan bahwa pemberdayaan adalah sebagai strategi manajerial atau teknik yang memperkuat kebutuhan tekad atau *self-efficacy* tentang karyawan dan membuat mereka merasa lebih kuat.

Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran adanya rasa takut. Wang et al. (2014) menyatakan pemberdayaan juga disebut sebagai faktor motivasi multifaset yang dapat menyebabkan perilaku altruistik seperti berbagi pengetahuan menyatakan pemberdayaan juga disebut sebagai faktor motivasi multifaset yang dapat menyebabkan perilaku altruistik seperti berbagi pengetahuan. Gressgård (2015) menyatakan faktor motivasi dan organisasi yang mempengaruhi berbagi pengetahuan yang sebagai pemberian motivasi intrinsik yang sangat penting. Tanpa motivasi, sulit untuk mengharapkan perilaku berbagi pengetahuan menjadi dilakukan. Zhen Shao (2017) telah menunjukkan bahwa intrinsik motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat berbagi pengetahuan.

H1: Pemberdayaan berhubungan positif dengan pembagian pengetahuan internal

### **Berbagi pengetahuan terhadap inovasi penjualan**

Matsuo (2009) menyatakan inovasi penjualan sebagai sejauh mana tenaga penjual memersepsikan sebuah organisasi yang menunjukkan fleksibilitas dan kemauan untuk menerima cara-cara baru dalam pemecahan masalah sehubungan dengan fungsi penjualan. Inovasi penjualan sangat diperlukan untuk setiap tenaga penjualan dalam menghadapi peningkatan kompleksitas lingkungan. Inovasi teknologi, kompleksitas produk, permintaan pelanggan, dan persaingan mengharuskan tenaga penjualan untuk menciptakan solusi berbasis pengetahuan dan memberikannya kepada pelanggan (Matsuo, 2009).

Matsuo (2018) melihat tenaga penjualan sebagai unit interaksi di antara pemangku kepentingan yang berbeda. Posisi unik tenaga penjualan dalam menghasilkan pengetahuan karena interaksi mereka dengan pelanggan. Pentingnya berbagi pengetahuan di dalam departemen penjualan (Wouter E. van den Berg, Willem Verbeke, Richard P. Bagozzi, Loek Worm, Ad (Addy) de Jong, 2014). *Knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) adalah metode atau kegiatan dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan dan menyebarkan pengetahuan, ide, pengalaman, atau *skill* dari seseorang, departemen, organisasi,

instansi, atau perusahaan untuk menciptakan dasar kebutuhan untuk kerja sama (Hikmah et al., 2021). Karena informasi dan wawasan pertama tentang persyaratan pelanggan yang didapat oleh staf penjualan (Calantone et al., 2011). Bahwa informasi yang dikumpulkan dari pasar merupakan sumber informasi penting dalam proses pemecahan masalah (dalam kaitannya dengan proses produk baru). Meskipun interaksi ini berada di bawah ancaman karena teknologi dan media sosial yang berdampak negatif terhadap peluang interaktif langsung antara *sales* dan pelanggan. Tenaga penjualan sering mengalami resistensi dan peran mereka sebagai sumber informasi utama adalah mengatasi resistensi dan memfasilitasi adopsi produk Menurut Ahearne et al. (2010) tenaga penjualan dapat menyesuaikan perencanaan dan perilaku mereka berdasarkan pengetahuan dan wawasan yang diperoleh.

H2: Berbagi pengetahuan internal berhubungan positif dengan inovasi departemen penjualan

### **Berbagi pengetahuan terhadap proses penjualan produk baru**

Sagala & Lubis (2015) menyatakan produk baru merupakan barang dan jasa yang pada dasarnya berbeda dari yang telah dipasarkan sebelumnya oleh perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut maka definisi penjualan produk baru pada penelitian ini adalah, aktivitas bisnis menjual sebuah produk yang belum ada di pasaran atau produk yang telah dikembangkan oleh perusahaan.

Meskipun tingkat kegagalan produk baru tinggi kompetisi global yang intens dan menuntut pelanggan menekan perusahaan dan memaksa mereka untuk meluncurkan produk baru (Sagala & Lubis, 2015). Matsuo (2009) dalam Ruzić & Benazić (2021) penelitiannya menyoroti kebutuhan akan sistem manajemen pengetahuan agar dapat memungkinkan berbagi informasi di antara tenaga penjual dan seluruh organisasi. Kebutuhan pembagian informasi yang sesuai oleh manajemen penjualan dengan tenaga penjualan setelah produk baru diluncurkan. Menurut Wouter E. van den Berg, Willem Verbeke, Richard P. Bagozzi, Loek Worm, Ad (Addy) de Jong, (2014) pengembangan berbasis pengetahuan, pengembangan pengetahuan dan transfer di dalam perusahaan bertindak sebagai penguat kinerja penjualan dan memotivasi tenaga penjual dengan kualitas baru untuk penjualan produk baru, yang pada akhirnya mempengaruhi penjualan dan kesuksesan secara keseluruhan.

H3: Berbagi pengetahuan internal berhubungan positif dengan proses penjualan produk baru

Tahapan penelitian dilanjutkan dengan penentuan ukuran *sampling* dimana menurut (Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, 2018) minimum rasio sampel untuk model adalah 5 responden per parameter yang di estimasi. Jumlah parameter yang di estimasi pada penelitian ini adalah 28 sehingga jumlah responden yang dibutuhkan sebanyak 140 responden. Jumlah karyawan yang terbatas menyebabkan keterbatasan jumlah responden maka keseluruhan populasi dalam penelitian ini dijadikan sebagai responden dan digunakan PLS SEM sebagai metodenya. Responden dalam penelitian merupakan karyawan Yamaha Bahana Cianjur. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternatif jawaban yang mengacu pada teknik skala *Likert*, yaitu: Sangat Setuju (SS) = 5, Setuju (S) = 4, Netral (N) = 3, Tidak Setuju (TS) = 2, Sangat Tidak Setuju (STS) = 1.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden dan diisi langsung oleh responden. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan satu tahap kepada populasi responden yaitu sebanyak 50 responden. Data yang telah terkumpul dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada setiap pertanyaan dalam kuesioner sebagai alat ukur penelitian. Data yang telah valid dan reliabel dilanjutkan ke tahap pengolahan data dengan

menggunakan metode PLS SEM. Adapun keunggulan dari metode ini adalah tidak memerlukan asumsi dan menggunakan sampel yang relatif kecil. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan *software smartPLS3*.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Tahap ini berisikan data diri responden tenaga penjual Yamaha bahana Cianjur yang berjumlah 50 responden. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah berjenis kelamin laki-laki (70%), SMK/SMA adalah rata-rata pendidikan terakhir responden (78%), usia responden 17-25 tahun (36%), responden rata-rata menjabat sebagai tenaga penjual (84%), dan rata-rata masa kerja karyawan 0-2 tahun (54%).

#### Model Pengukuran

Model penelitian mengadopsi langsung dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh (Ruzić & Benazić, 2021). Landasan teori terdiri dari internal *knowledge sharing*, *sales innovation*, *new product selling* dan *empowerment*, tahap evaluasi model dilakukan analisis terhadap pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Dalam dua tahap yang dilakukan dalam analisis adalah melakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas, berikutnya adalah penilaian estimasi model.

Berdasarkan uji validitas dengan PLS-SEM, pengujian validitas dengan melihat AVE variabel berbagi pengetahuan internal (0,468) dan pemberdayaan (0,423) dinyatakan tidak valid dikarenakan hasil AVE kurang dari  $< 0,05$ . Variabel dianggap valid jika memiliki nilai AVE  $> 0,5$  (Henseler, Jörg 1 ; Hubona, Geoffrey 2 ; Ray, 2016). Berbagi pengetahuan internal dan pemberdayaan tetap digunakan dalam model penelitian, karena beberapa indikator dari berbagi pengetahuan internal dan pemberdayaan menghasilkan nilai baik, sehingga berbagi pengetahuan internal dan pemberdayaan tidak dikeluarkan dari model penelitian.

Berdasarkan hasil pengujian PLS-SEM pada pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan (0.601) dan inovasi penjualan (0.673) memiliki nilai yang tidak reliabel (andal) karena nilai *Alpha Cronbach* pada variabel tersebut kurang dari  $< 0,7$ , sedangkan pemberdayaan (0.853) dan penjualan produk (0,787) baru memiliki nilai yang reliabel karena menunjukkan nilai lebih dari  $> 0,7$ .

#### Model Struktural

Model yang sudah diestimasi sesuai kriteria *outer model* langkah selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Berikut merupakan nilai R<sup>2</sup> pada konstruk. Nilai R<sup>2</sup> Koefisien determinan (R<sup>2</sup>) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen.

Tabel 1. Nilai R<sup>2</sup>

Variabel	R <sup>2</sup>
Berbagi Pengetahuan Internal	0,130
Inovasi Penjualan	0,083
Proses Penjualan Produk Baru	0,144

Berdasarkan nilai tabel di atas, diperoleh nilai R<sup>2</sup> berbagi pengetahuan internal 13,0%, variabel inovasi penjualan 8,3%, dan variabel penjualan produk baru 14,4%. Dalam penelitian ini variabel inovasi penjualan dijelaskan oleh berbagi pengetahuan internal dan penjualan produk baru dijelaskan oleh berbagi pengetahuan internal. Dari hasil analisis di atas dapat disimpulkan besar variansi yang dijelaskan, besar variansi yang dijelaskan variabel berbagi

pengetahuan internal 13,0%, besar variabel inovasi penjualan dipengaruhi berbagi pengetahuan internal 8,3%, dan besar variabel proses penjualan produk baru dipengaruhi berbagi pengetahuan internal 14,4%. Nilai tersebut termasuk ke dalam nilai yang kurang baik.

### Effect size (f<sup>2</sup>)

Henseler et al. 2016 menggambarkan nilai f<sup>2</sup> sebagai kecil/*small* ( $\pm 0,02$ ), sedang/*medium* ( $\pm 0,15$ ), dan berat/*large* ( $\pm 0,35$ ).

**Tabel 2.** Nilai *Effect Size*

Jalur	Nilai f <sup>2</sup>	Keterangan
Berbagi Pengetahuan → Inovasi Penjualan	0,091	Kecil
Berbagi Pengetahuan → Proses Penjualan Produk Baru	0,168	Sedang
Pemberdayaan → Berbagi Pengetahuan Internal	0,149	Sedang

### Variation Inflation Factor (VIF)

**Tabel 3.** Nilai *Variation Inflation Factor* (VIF)

Jalur	Nilai f <sup>2</sup>	Keterangan
Berbagi Pengetahuan → Inovasi Penjualan	1.000	Tidak ada Kolinearitas
Berbagi Pengetahuan → Proses Penjualan Produk Baru	1.000	Tidak ada Kolinearitas
Pemberdayaan → Berbagi Pengetahuan Internal	1.000	Tidak ada Kolinearitas

Menurut Ghazali (2011) uji multikolinieritas dilihat dari nilai *Variation Inflation Factor* (VIF) (Ayuwardani & Isroah, 2018). Apabila nilai VIF < 10, berarti tidak terdapat multikolinieritas. Jika nilai VIF > 10 maka terdapat multikolinieritas dalam data. Dari hasil perhitungan di atas membuktikan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel. Terlihat semua variabel menghasilkan nilai VIF < 10.

### Stone Geisser (Q<sup>2</sup>)

Henseler et al. (2016) menggambarkan nilai f<sup>2</sup> sebagai kecil/*small* ( $\pm 0,02$ ), sedang/*medium* ( $\pm 0,15$ ), dan berat/*large* ( $\pm 0,35$ ).

**Tabel 4.** Nilai *Stone Geisser* (Q<sup>2</sup>)

Variabel	Q <sup>2</sup>	Keterangan
Berbagi Pengetahuan Internal	0.053	<i>Predictive Relevance</i> Kecil
Inovasi Penjualan	0,029	<i>Predictive Relevance</i> Kecil
Proses Penjualan Produk Baru	0,078	<i>Predictive Relevance</i> Kecil

### Pengujian Signifikan Model Struktural

Pada pengujian signifikan model dengan melihat *t-statistics* > 1,96 dan *p-value*. Hal ini dilakukan untuk melihat signifikansi hubungan variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 5.** Signifikansi Jalur Hubungan Hipotesis

	Jalur	Coeff	T-statistics	p-value	Keterangan
H1	Pemberdayaan → Berbagi	0,361	2,082	0,019	Hipotesis

	pengetahuan internal				diterima
H2	Berbagi Pengetahuan Internal → Inovasi Penjualan	-0,380	3,190	0,001	Hipotesis ditolak
H3	Berbagi Pengetahuan Internal → Proses Penjualan Produk Baru	0,361	4,991	0,000	Hipotesis diterima

### Analisis Hipotesis Penelitian

Pada pengujian hipotesis H1 pada hubungan pemberdayaan secara langsung mempengaruhi berbagi pengetahuan internal diperoleh nilai *t-statistic* sebesar 2,082 ( $> 1,96$ ) dan nilai *p-value* sebesar 0,019 ( $< 0,05$ ) serta nilai *coeff* sebesar 0,361 sehingga H1 diterima. Artinya pemberdayaan berpengaruh positif yang signifikan terhadap berbagi pengetahuan internal. Penelitian ini terbukti konsisten dengan penelitian yang dilakukan (Ruzić & Benazić, 2021). Temuan pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dengan dilakukannya pemberdayaan sebagai strategi manajerial atau teknik yang memperkuat *self-efficacy* maka dapat menumbuhkan aktivitas berbagi pengetahuan, ide, wawasan, pengalaman atau kemampuan antar individu dalam departemen pada perusahaan.

Jiang et al. 2016 menyatakan bahwa pemberdayaan kepemimpinan dapat meningkatkan tim berbagi pengetahuan melalui pembinaan, para pemimpin itu dapat meningkatkan kesempatan untuk berbagi ide yang melekat dalam pengambilan keputusan partisipasi, suasana kepedulian yang tinggi diantara anggota tim melahirkan transfer pengetahuan. Selain itu, suasana kepercayaan dalam tim yang diberdayakan diketahui dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan, keterlibatan penuh anggota dapat meningkatkan kepercayaan dalam kelompok, yang nantinya dapat meningkatkan berbagi pengetahuan. Hal ini dikarenakan karyawan Yamaha Bahana Cianjur telah cukup menerima motivasi dan mempunyai rasa percaya diri yang cukup tinggi sehingga mereka yakin untuk saling berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada rekan kerja mereka khususnya mengenai pekerjaan di bagian tenaga penjualan.

Pada pengujian hipotesis H2 pada hubungan berbagi pengetahuan internal secara langsung mempengaruhi inovasi penjualan diperoleh nilai *t-statistic* sebesar 3,190 ( $> 1,96$ ) dan nilai *p-value* sebesar 0,001 ( $< 0,05$ ) serta nilai *coeff* sebesar -0,380. H2 ditolak dalam hal ini dapat diartikan bahwa berbagi pengetahuan internal berpengaruh negatif yang signifikan terhadap inovasi penjualan dikarenakan nilai *coeff* yang mendapat negatif. Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Ruzić & Benazić, 2021). Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pada saat karyawan Yamaha Bahana melakukan aktivitas berbagi pengetahuan, ide, wawasan, pengalaman atau *skill* antar individu penerima tidak menunjukkan fleksibilitas dan kemauan untuk menerima cara-cara baru dalam pemecahan masalah sehubungan dengan fungsi penjualan.

Menurut Ritala et al. 2018 berbagi pengetahuan yang tidak terkontrol pada kinerja inovasi dan risiko terkait berbagi, dan kebocoran pengetahuan inovasi yang kurang baik. Sedangkan inovasi mengacu pada produk atau layanan, inovasi produk atau layanan yang secara bertahap meningkatkan perusahaan kebocoran pengetahuan yang tidak diinginkan diantara perusahaan. Sementara berbagi pengetahuan terkait inovasi mungkin akan kehilangan nilainya ketika secara tidak sengaja bocor ke luar, menyebarkan pengetahuan tentang perkembangan perusahaan tersebar kepada pesaingnya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti, hal ini terjadi dikarenakan karyawan khususnya tenaga penjualan pada Yamaha Bahana merasa cukup atau bahkan menolak pada saat diberikan

informasi, wawasan dalam melakukan inovasi penjualan sehingga mereka merasa tidak harus mengembangkannya kembali dan juga tidak berkembangnya inovasi penjualan karena seringnya pergantian karyawan pada tenaga penjualan kebanyakan tenaga penjualan hanya bekerja 1 sampai 2 tahun saja yang membuat inovasi penjualan sulit berkembang.

Pada pengujian hipotesis H3 pada hubungan berbagi pengetahuan internal secara langsung mempengaruhi proses penjualan produk baru diperoleh nilai *t-statistic* sebesar 4,991 ( $> 1,96$ ) dan nilai *p-value* sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) serta nilai *coeff* sebesar 0,361 sehingga H3 diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa berbagi pengetahuan internal berpengaruh positif terhadap penjualan produk baru. Penelitian ini terbukti konsisten dengan penelitian yang dilakukan (Ruzić & Benazić, 2021).

Temuan pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa saat karyawan Yamaha Bahana melakukan aktivitas berbagi pengetahuan, ide, wawasan, pengalaman atau kemampuan antar individu dalam departemen pada perusahaan akan mempengaruhi penjualan produk baru. Karyawan saling berbagi pengetahuan mereka maka penjualan produk baru akan terus meningkat. Hal ini dikarenakan tenaga penjualan *junior* Yamaha Bahana yang pada awalnya tidak bisa menjual produk dengan saling bertukar informasi atau berbagi pengetahuan, wawasan dengan seniornya secara tidak langsung karyawan tersebut mendapatkan informasi dalam melakukan proses penjualan produk baru. Ini sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Yam and Chan 2015, berbagi pengetahuan penting untuk inovasi dan kinerja produk khususnya proses penjualan produk baru karena perusahaan harus mampu mentransfer, mengintegrasikan dan lebih mengembangkan pengetahuan dalam penjualan produk khususnya penjualan produk baru. Berbagi lebih banyak pengetahuan biasanya meningkatkan kinerja produk dan layanan. Berbagi pengetahuan juga meningkatkan desain, kualitas, dan keseluruhan produk khususnya proses penjualan produk baru.

### **Implikasi Manajerial**

Pemberdayaan dan berbagi pengetahuan internal dapat ditingkatkan dengan cara memberi motivasi atau seminar agar dapat menumbuhkan rasa percaya diri karyawan khususnya pada bagian penjualan untuk bisa lebih berpikir kritis, dapat mengambil keputusan, dan bisa bekerja lebih baik lagi untuk waktu yang akan datang. Berbagi pengetahuan dan inovasi penjualan dapat dibatasi dengan cara perusahaan hanya memberikan informasi dan wawasan penting bagi karyawan khususnya tenaga penjualan secukupnya saja agar karyawan tenaga penjualan tidak mendapat informasi yang berlebihan yang nantinya dapat merugikan perusahaan. Berbagi pengetahuan internal dan proses penjualan produk baru dapat ditingkatkan dengan cara memberikan tenaga penjualan wawasan, informasi atau seminar dan memberikan penghargaan atau bonus berupa uang atau barang bagi mereka yang sering berbagi pengetahuan kepada sesama rekan kerja atau sesama tenaga penjualan.

### **4. Simpulan**

Berdasarkan hasil pembentukan model, pengolahan data dan hasil dari analisis secara statistik, maka dibuat kesimpulan dari 4 variabel yang ada pada model penelitian yang telah dilakukan, yaitu Model hubungan yang berpengaruh dan dapat menjelaskan pengaruh dari pemberdayaan terhadap berbagi pengetahuan internal dan berbagi pengetahuan internal terhadap inovasi penjualan serta proses penjualan produk baru. Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan internal. Berbagi pengetahuan internal berpengaruh negatif terhadap inovasi penjualan. Berbagi pengetahuan internal berpengaruh positif terhadap proses penjualan produk.



## Daftar Pustaka

- Ahearne, M., Lam, S. K., & Mathieu, J. E. (2010). Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change? *Journal of Marketing*, 74(3). <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.74.3.065>
- Andika, R., Widjanarko, B., & Ahmad, R. (2019). PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PERSAINGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN | JUMANT. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 189–206.
- Asegaff, M., & Wasitowati, W. (2015). Knowledge Sharing Sebagai Sumber Inovasi dan Keunggulan Bersaing Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Sektor Batik. *Conference In Business, Accounting, and Management (CBAM)*, 2, 208–221.
- Ayuwardani, R. P., & Isroah, I. (2018). PENGARUH INFORMASI KEUANGAN DAN NON KEUANGAN TERHADAP UNDERPRICING HARGA SAHAM PADA PERUSAHAAN YANG MELAKUKAN INITIAL PUBLIC OFFERING (Studi Empiris Perusahaan Go Public yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2011-2015). *Nominal: Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 7(1), 143–158. <https://doi.org/10.21831/NOMINAL.V7I1.19781>
- Calantone, R. J., Benedetto, C. A. Di, & Song, M. (2011). Expecting Marketing Activities and New Product Launch Execution to Be Different in the U.S. and China: An Empirical Study. *International Journal of China Marketing*, 2. <http://www.na-businesspress.com/>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gressgård, L. J. (2015). Antecedents of Knowledge Exchange Systems Usage: Motivational and Work Environment Factors. *Knowledge and Process Management, Volume22(2)*. [https://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=+Gressgard+%282015%29&btnG=](https://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=+Gressgard+%282015%29&btnG=)
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis, 8th edition*.
- Henseler, Jörg 1 ; Hubona, Geoffrey 2 ; Ray, P. A. 3 ; (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Hikmah1, N., Suradika2, A., & R. Andi Ahmad Gunadi3. (2021). METODE AGILE UNTUK MENINGKATKAN KREATIVITAS GURU MELALUI BERBAGI PENGETAHUAN (KNOWLEDGE SHARING). *Jurnal.Umj.Ac.Id, V o l u m e*. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/instruksional/article/view/10304>
- Jiang, X., Flores, H. R., Leelawong, R., & Manz, C. C. (2016). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(1), 62–87. <https://doi.org/10.1108/IJCM-07-2014-0048>
- Julian, M., & Elvira, V. (2021). *Sejumlah pemain otomotif berniat merilis produk baru hingga akhir tahun 2021*. Newssetup.Com.
- Leonardo Memah, Riane Jhonly Pio, S. G. K. (2017). PENGARUH KNOWLEDGE SHARING TERHADAP KINERJA KARYAWAN KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI SULAWESI UTARA. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS, Vol 5,(002)*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/15687>
- Makki, S. (2020). *Perjalanan PSBB Jakarta Hingga Kembali ke Titik Nol*. CNN Indonesia.
- Manggalani, R. U. (2021). *Penjualan Sepeda Motor Baru Naik, Prediksi AISI Tembus 5 Juta Unit*. Suara.Com. <https://www.suara.com/otomotif/2021/11/08/120007/penjualan-sepeda-motor-baru-naik-prediksi-aisi-tembus-5-juta-unit>
- Matsuo, M. (2009). Views 26 CrossRef citations to date 0 Altmetric Original Articles The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4).

- <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PSS0885-3134290402>
- Matsuo, M. (2018). 1 CrossRef citations to date 0 Altmetric Notes Sales management: Learning and innovation in Japan. *Journal of Marketing Channels*, 25(4). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1046669X.2019.1658014>
- NW Sagala, E. L. (2015). STRATEGI KOMUNIKASI PEMASARAN NESTLE DANCOW CALCIUM PLUS SEBAGAI PRODUK BARU DI PEKANBAR. *Jurnal Online Mahasiswa Bidang Ilmu Sosial Dan Ilmu*. [https://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=NW+Sagala+%282015&oeq=](https://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=NW+Sagala+%282015&oeq=)
- Praningrum, P., & Febrianto, F. (2019). PENGARUH KNOWLEDGE SHARING DAN KEPERCAYAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TUNAS DWIPA MATRA KEPAHANG. *BISMA: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 13(3), 166–171. <https://doi.org/10.19184/BISMA.V13I3.8886>
- Ritala, P., Husted, K., Olander, H., & Michailova, S. (2018). External knowledge sharing and radical innovation: the downsides of uncontrolled openness. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1104–1123. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0172>
- Ruzić, E., & Benazić, D. (2021). The Impact of Internal Knowledge Sharing on Sales Department's Innovativeness and New Product Commercialization. *Organizacija*, 54(2), 147–160. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0010>
- Sakinah, N., & Rohmiyati, Y. (2017). ANALISIS KNOWLEDGE SHARING METODE MENTORING UKMF ROHIS KELUARGA HUMANIORA ISLAM MADANI (KHARISMA) FIB UNDIP. *Jurnal Ilmu Perpustakaan*, Vol 6, No, 151-160,. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jip/article/view/23121>
- Thomas, V. F. (2020). *Penerimaan PPh 21 Naik, Disumbang Kenaikan Pesangon PHK*. Tirto.Id.
- Wouter E. van den Berg, Willem Verbeke, Richard P. Bagozzi, Loek Worm, Ad (Addy) de Jong, E. N. (2014). Salespersons as Internal Knowledge Brokers and New Products Selling: Discovering the Link to Genetic Makeup. *Jurnal of Product Innovation Management*. [onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jpim.12156](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jpim.12156)
- Yam, R. C. M., & Chan, C. (2015). Knowledge sharing, commitment and opportunism in new product development. *International Journal of Operations and Production Management*, 35(7), 1056–1074. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2014-0037>
- Yusup, P. M. (2012). *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi*. Rajawali Pers.
- Zhen Shao, Y. F. & T. W. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, Volume 36,(2). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0144929X.2016.1221461>