

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI ORIENTASI
PELANGGAN DARI TENAGA PENJUAL
DALAM PENGEMBANGAN HUBUNGAN
PEMBELI-PENJUAL**

**(STUDI EMPIRIS PADA TENAGA PENJUAL PBF DI KOTA
SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:
Vini Yuarintha
NIM. C4A001104**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**



SERTIFIKAT

Saya, Vini Yuarintha, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Vini Yuarintha

Maret 2003

UPT-PUSTAK-UNDIP
No. Daft: <i>244/T/m/14</i>
Tgl. : <i>10 mpr 03</i>

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI ORIENTASI PELANGGAN
DARI TENAGA PENJUAL DALAM
PENGEMBANGAN HUBUNGAN
PEMBELI-PENJUAL**
(STUDI EMPIRIS TENAGA PENJUAL PBF DI KOTA SEMARANG)

yang disusun oleh Vini Yuarintha, NIM C4A001104
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 Maret 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Dra. Yoestini, MSi

Pembimbing Anggota

Drs. R. Mulyo Hendarto, MSP

Semarang 17 Maret 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Customer-oriented strategies have been practice by firms to reap many benefits. The individual sales representatives can positify affect the organization's performance by utilizing a customer-oriented approach in establishing and maintaining relationship with customer (Williams and Attaway, 1996). Thus, the organization should give a supportive act to their salesperson's customer-oriented approach. Customer orientation of the firm, centralization, and supportive work environment are the three organizational level constructs which is influence salesperson's customer orientation (Boles et., all, 2001). In the other side, salesperson's customer orientation behavior have a strong influence on the development of buyer-seller relationship (Williams and Attaway, 1996).

Based on reserch background, the research gap is developed to be an issue on this study. That is how to establish the organization characterict to create salesperson behavior on development of buyer-seller relationship.

To answer the question on this study, a research model has developed. The model has five dimension : customer orientation of the firm, centralization, supportive work environment, salesperson's customer orientation, and development of buyer-seller relationship, with four hypothesis will be tested. Data analysis to 124 respondent from salesperson in 14 Pharmacy Companies in Semarang is done using Structural Equation Modelling as analysis tool on AMOS 4.0 program.

Result of data analysis showed that all hypotesis can be received. Thus, it can be concluded that customer orientation of the firm, and supportive work environment have a possitive effect on salesperson's customer orientation, on the conterary centralization has a negative one. Salesperson's customer orientation has a possitive effect on development of buyer-seller relationship.

This study also relates the result to theoritical implications and policy implication for management describes in the conclusion selection. The limitation and agenda for the further study can be used as reference by further research.

ABSTRAKSI

Strategi orientasi pelanggan telah dipraktekkan oleh beberapa perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Individu tenaga penjual berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan orientasi pelanggan dalam membangun serta mempertahankan hubungan dengan pelanggan (Williams dan Attaway, 1996). Sehingga diperlukan dukungan yang baik dari perusahaan untuk membentuk tenaga penjual yang berorientasi pelanggan. Tiga aspek pengaruh dari perusahaan yaitu orientasi pelanggan dari perusahaan, lingkungan kerja yang mendukung, dan sentralisasi, terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual telah dianalisa oleh Boles, Babin, Brashear, dan Brooks (2001). Pada sisi yang lain, perilaku orientasi pelanggan dari tenaga penjual juga memiliki pengaruh yang kuat terhadap pengembangan hubungan pembeli-penjual (Williams dan Attaway, 1996).

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas, maka dikembangkan *research gap* sebagai permasalahan dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun karakteristik perusahaan dalam membentuk perilaku tenaga penjual untuk mengembangkan hubungan pembeli-penjual.

Untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini, selanjutnya dikembangkan model penelitian yang terdiri dari lima variabel yaitu variabel orientasi pasar dari perusahaan, lingkungan kerja yang mendukung, sentralisasi, orientasi pelanggan dari tenaga penjual, dan hubungan pembeli-penjual. Analisis data terhadap 124 responden tenaga penjual dari perusahaan PBF di Semarang dilakukan dengan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) pada program AMOS 4.0.

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Sehingga hasil analisis yang didapatkan yaitu : variabel orientasi pasar dari perusahaan dan variabel lingkungan kerja yang mendukung memiliki pengaruh yang positif terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual, sedangkan variabel sentralisasi memiliki pengaruh negatif terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual; dan variabel orientasi pelanggan dari tenaga penjual berpengaruh secara positif terhadap hubungan pembeli-penjual. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik perusahaan (orientasi pasar, lingkungan kerja yang mendukung dan sentralisasi) memiliki pengaruh pada perilaku tenaga penjual (orientasi pelanggan), yang pada akhirnya akan mempengaruhi hubungan pembeli-penjual.

Penelitian ini juga menghubungkan hasil penelitian dengan implikasi teoritis dan implikasi manajerial bagi manajemen; perusahaan PBF khususnya, yang diuraikan secara keseluruhan pada bagian kesimpulan. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan acuan bagi para peneliti selanjutnya.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karuniaNya tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Judul penulisan yang diajukan adalah :

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ORIENTASI PELANGGAN DARI TENAGA PENJUAL DALAM PENGEMBANGAN HUBUNGAN PEMBELI-PENJUAL

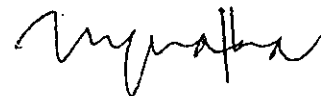
Berkenaan dengan hal tersebut, penulis telah banyak mendapatkan bantuan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dra. Yoestini, MSi selaku, pembimbing utama, atas segala perhatian dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
3. Drs. Mulyo Hendarto, MSP, selaku pembimbing anggota, atas segala perhatian dan bimbingannya selama penyusunan tesis ini.
4. Dr. Augusty T. Ferdinand, MBA, selaku dosen Konsentrasi Manajemen Pemasaran, atas segala motivasi yang diberikan dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
5. Pihak manajemen PBF di Semarang, yang memberi ijin penelitian.

6. Bapak, Ibu, dan Adikku, atas segala doa dan dukungannya.
7. Semua rekan-rekan angkatan XV kelas B pagi serta rekan-rekan Seminar Pemasaran, atas segala motivasi, masukan-masukan, dan bantuan yang diberikan.
8. Semua pihak yang telah membantu, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, Maret 2003



Vini Yuarintha
NIM. C4A001104

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
<i>Abstract</i>	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
Bab I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.4 Asumsi-asumsi Penting	7
1.5 <i>Outline</i> Tesis	8
1.6 Simpulan Bab	9
Bab II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN.....	10
2.1 Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual.....	10
2.2 Orientasi Pasar dari Perusahaan	14
2.3 Lingkungan Kerja yang Mendukung.....	17
2.4 Sentralisasi.....	19
2.5 Hubungan Pembeli-Penjual	20
2.6 Model dan Hipotesis.....	23
2.7 Dimensionalisasi Variabel.....	24
2.8 Penelitian Terdahulu.....	27
	viii

2.9	Definisi Operasional Variabel	33
2.10	Simpulan Bab	34
Bab III	METODE PENELITIAN	35
3.1	Jenis dan Sumber Data	35
3.2	Populasi	36
3.3	Metode Pengumpulan Data	37
3.3.1	Studi Pustaka	37
3.3.2	Kuesioner	38
3.4	Teknik Analisis	38
3.5	Simpulan Bab	47
BAB IV	ANALISIS DATA	48
4.1	Data Deskriptif	48
4.2	Proses dan Hasil Analisis	48
4.2.1	Langkah 1: Pengembangan Model Penelitian Berdasar Teori	49
4.2.2	Langkah 2: Penyusunan Diagram Alur	49
4.2.3	Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran	49
4.2.4	Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	49
4.2.5	Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi	58
4.2.6	Langkah 6: Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	59
4.2.7	Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model	64
4.3	Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	65
4.3.1	Uji Reliabilitas	65
4.3.2	<i>Variance Extract</i>	65
4.4	Pengujian Hipotesis	67
4.4.1	Uji Hipotesis I	68
4.4.2	Uji Hipotesis II	68
4.4.3	Uji Hipotesis III	68
4.4.4	Uji Hipotesis IV	69
4.5	Simpulan Bab	69

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	71
5.1 Simpulan.....	71
5.1.1 Pengaruh Orientasi Pasar dari Perusahaan terhadap Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual.....	74
5.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja yang Mendukung terhadap Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual.....	75
5.1.3 Pengaruh Sentralisasi terhadap Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual.....	76
5.1.4 Pengaruh Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual terhadap Hubungan Pembeli-Penjual.....	77
5.1.5 Simpulan Masalah Penelitian.....	78
5.2 Implikasi Kebijakan.....	80
5.2.1 Implikasi Kebijakan Teoritis.....	80
5.2.2 Implikasi Kebijakan Manajerial.....	82
5.3 Keterbatasan Penelitian	84
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	85
Daftar Referensi	86
Lampiran-lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	29
Tabel 2.2	Definisi Operasional Variabel.....	33
Tabel 3.1	Model Pengukuran	43
Tabel 3.2	<i>Goodness-of-fit Index</i>	46
Tabel 4.1	Sample Covarians – Estimates.....	50
Tabel 4.2	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	52
Tabel 4.3	Hasil Pengujian <i>Regression Weight</i> Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen	52
Tabel 4.4	Hasil Pengujian Kelayakan Model Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	54
Tabel 4.5	Hasil Pengujian <i>Regression Weight</i> Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	54
Tabel 4.6	Regression Weight	57
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian.....	58
Tabel 4.8	Statistik Deskriptif.....	59
Tabel 4.9	Normalitas Data	61
Tabel 4.10	Standardized Residual Covariance	64
Tabel 4.11	Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	66
Tabel 4.12	Kesimpulan Hipotesis.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Penelitian	23
Gambar 2.2	Dimensi-Dimensi dari Variabel Orientasi Pasar dari Perusahaan.....	24
Gambar 2.3	Dimensi-Dimensi dari Variabel Lingkungan Kerja yang Mendukung	25
Gambar 2.4	Dimensi-Dimensi dari Variabel Sentralisasi	25
Gambar 2.5	Dimensi-Dimensi dari Variabel Orientasi Pelanggan dari Perusahaan.....	26
Gambar 2.6	Dimensi-Dimensi dari Variabel Pengembangan Hubungan Pembeli-Penjual	26
Gambar 3.1	Path Diagram.....	41
Gambar 4.1	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	51
Gambar 4.2	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen	53
Gambar 4.3	Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i>	56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	88
Lampiran 2	Daftar Responden.....	93
Lampiran 3	Data penelitian	94
Lampiran 4	<i>Text Output</i>	99
Lampiran 5	Daftar Riwayat Hidup	124

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelanggan merupakan mitra dan 'aset' bisnis yang berharga bagi perusahaan sehingga harus dapat dipertahankan keberadaannya. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan jangka panjang dengan mempertahankan dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Tetapi dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat, mempertahankan dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan bukanlah hal yang dapat dilakukan dengan mudah. Para pengusaha dituntut untuk dapat menerapkan strategi-strategi yang dipandang mampu dipergunakan untuk bertahan dalam persaingan bisnis. Salah satu strategi yang dianggap jitu dalam menghadapi masalah tersebut adalah strategi orientasi pelanggan. Dengan strategi orientasi pelanggan, perusahaan dapat lebih memahami dan memperhatikan kebutuhan pelanggan sehingga diharapkan akan dapat terbina hubungan yang baik antara pelanggan dan perusahaan.

Penjualan yang berorientasi terhadap pelanggan ini dikembangkan dari konsep pemasaran (Saxe dan Weitz, 1982; dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999, p. 1), dan telah banyak dipraktekkan dengan mengadaptasi orientasi pasar (Slater dan Narver, 1994; dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999, p. 1). Karakteristik dari pendekatan penjualan berorientasi pelanggan yang dipraktekkan oleh beberapa perusahaan adalah; menjalin hubungan baik dengan pelanggan, mendiagnosa kebutuhan pelanggan, berusaha untuk meningkatkan kepuasan jangka panjang, serta menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan produk atau

pelayanan bersama-sama dengan pelanggan (Saxe dan Weitz, 1982; dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999, p. 1).

Sebagai usaha untuk memberi kepuasan dan pelayanan yang baik kepada pelanggan, beberapa perusahaan mendorong tenaga penjual (*salesforce*) mereka untuk melaksanakan penjualan yang berorientasi terhadap pelanggan (*customer oriented selling*). Tenaga penjual merupakan salah satu kelompok karyawan yang diketahui paling berpengaruh keberadaannya di perusahaan, karena mereka melayani serta berhubungan secara langsung dengan pelanggan. Hoffman dan Ingram (1992) berpendapat bahwa kelompok-kelompok individual dalam suatu organisasi yang secara langsung paling bertanggung jawab pada kepuasan pelanggan dan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan adalah karyawan yang secara langsung berinteraksi dengan pelanggan. Sebagai konsekuensinya, perilaku dari individu penjual harus merupakan perwujudan dari cara perusahaan penjualan memperlakukan para pelanggannya (e.g., Magrath 1990; Grewal dan Sharma 1991; dalam Williams dan Attaway 1996, p. 34). Dubinsky dan Staples (1981; dalam O'Hara, Boles dan Johnston 1991, p. 61) menuliskan bahwa tenaga penjual yang berhasil adalah tenaga penjual yang dapat memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta secara berkala bertindak mendiagnosa kebutuhan dan membantu memecahkan masalah yang dihadapi oleh pelanggan. Tenaga penjual dengan kemampuan penjualan berorientasi pelanggan diharapkan dapat mengembangkan dan menjaga hubungan pembeli-penjual dengan lebih baik daripada tenaga penjual tanpa kemampuan tersebut (William dan Attaway, 1996, p. 45).

Penjualan berorientasi terhadap pelanggan dipahami sebagai suatu praktek yang dapat diterima oleh banyak perusahaan, tetapi pemahaman yang utuh tentang hal tersebut hingga kini belum mencukupi (Hoffman dan Ingram, 1991; dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999, p. 2). Sejumlah perusahaan memperoleh banyak keuntungan pada saat tenaga penjual mereka mempraktekkan penjualan yang berorientasi kepada pelanggan. Hal ini diketahui dengan mengamati faktor-faktor yang mempengaruhi berlanjutnya penjualan yang berorientasi terhadap pelanggan oleh tenaga penjual (O'Hara, Boles dan Johnston, 1991; Williams dan Attaway, 1996; dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999, p. 2). Orientasi pelanggan merupakan konsep tingkat-individu yang diyakini sebagai pusat dari kemampuan pelayanan perusahaan untuk menjadi perusahaan yang berorientasi terhadap pasar (Brown, et. al., 2002, p. 110). Oleh karena itu, penelitian tentang karakteristik perusahaan dan karakteristik individu, yang berupa perilaku tenaga penjual serta kinerja tenaga penjual, mendapat perhatian lebih, baik dalam teori maupun praktek (Boles, et. al., 2001, p.1).

Boles, Babin, Brashear, dan Brooks (2001) pada penelitiannya, menguji tiga karakteristik perusahaan yang berpengaruh terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual, yaitu tingkat orientasi pelanggan dari perusahaan, lingkungan kerja yang mendukung, serta sentralisasi. Dasar pemikiran yang dipergunakan pada penelitian tersebut adalah, adanya hubungan yang positif antara *customer relationship* dengan penjualan berorientasi pelanggan. Dimana penjualan yang berorientasi pelanggan tersebut dilakukan untuk membantu meningkatkan kinerja tenaga penjual serta

perusahaannya dalam melakukan hubungan dengan pelanggan (Williams dan Attaway 1996, p. 44).

Pengaruh yang ditimbulkan oleh ketiga karakteristik perusahaan tersebut memiliki dampak yang berbeda terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Orientasi pelanggan yang diterapkan perusahaan pada tenaga penjualnya merupakan suatu keunggulan dalam merespon kebutuhan pelanggan melalui cara yang sesuai dengan orientasi pasar dari perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi pasar dari perusahaan memiliki pengaruh yang kuat terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual (Siguaw, Brown, dan Widing 1994, p. 107). Dukungan dari lingkungan kerja juga diindikasikan berhubungan dengan perlakuan yang diterima pelanggan. Hubungan antara supervisor-karyawan yang ditandai oleh adanya rasa percaya, interaksi, dukungan, dan upah formal/informal, dinyatakan berhubungan positif terhadap penerapan orientasi pelanggan oleh tenaga penjual (O'Hara, Boles, dan Johnston 1991, p. 66). Sedangkan kewenangan yang tersentralisasi secara berlebihan dalam pengambilan keputusan tidak memberikan fleksibilitas terhadap tenaga penjual untuk lebih memperhatikan pelanggan, sehingga pengambilan keputusan yang tersentralisasi akan mengakibatkan dampak yang negatif pada keinginan tenaga penjual untuk menghasilkan solusi yang inovatif terhadap masalah yang dihadapi oleh pelanggan dan menghilangkan fleksibilitas tenaga penjual dalam memenuhi kepuasan pelanggan (Jaworski dan Kohli 1993, p. 68).

Berdasarkan uraian di atas, maka penulisan ini akan meneliti dan membahas faktor-faktor dari karakteristik perusahaan yang mempengaruhi orientasi pelanggan dari tenaga penjual, serta pengaruh orientasi pelanggan dari tenaga penjual terhadap

pengembangan hubungan pembeli-penjual, dengan menetapkan judul “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual dalam Pengembangan Hubungan Pembeli-Penjual”.

Sebagai obyek penelitian, dipilih responden tenaga penjual dari perusahaan Pedagang Besar Farmasi (PBF) yang bekerja di wilayah administratif Kota Semarang. Pemilihan obyek tersebut dilakukan berdasarkan beberapa alasan. Pertama, PBF menggunakan tenaga penjual untuk memasarkan produknya, dalam melayani apotek sebagai pelanggannya. Karena tenaga penjual merupakan wakil perusahaan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, maka tenaga penjual memainkan peran penting dalam meningkatkan keuntungan bersama pada hubungan pembeli-penjual (Crosby, Evans, dan Cowles 1990; Jackson 1985; dalam Boles, et. al., 2001, p.1). Kedua, dengan jumlah PBF yang cukup banyak di kota Semarang (129 buah; sumber: Badan POM Jawa Tengah) maka akan timbul persaingan yang ketat dalam mempertahankan pelanggannya, sehingga perlu strategi yang tepat untuk mempertahankan serta mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Strategi yang dipandang sesuai untuk diterapkan adalah strategi orientasi pelanggan. Perusahaan-perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan pada saat tenaga penjual mereka mempraktekkan penjualan yang berorientasi kepada pelanggan (O’Hara, Boles dan Johnston, 1991; Williams dan Attaway, 1996; dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999, p. 2). Aspek orientasi pelanggan yang kuat menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan bukan saja merupakan tujuan yang penting bagi efektifitas perusahaan secara keseluruhan, tetapi hal tersebut dapat pula mempengaruhi apakah pelanggan akan melakukan bisnis dengan perusahaan secara

berkesinambungan di masa yang akan datang (Hoffman dan Ingram, 1992; dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999, p. 1).

Dengan demikian tenaga penjual dari perusahaan PBF di kota Semarang tersebut dipandang layak diajukan sebagai responden untuk menguji model yang dikembangkan pada penelitian ini.

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana membangun karakteristik perusahaan dalam membentuk perilaku tenaga penjual untuk menciptakan pengembangan hubungan antara pembeli-penjual.

Perumusan masalah tersebut diambil dari adanya saran dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Michael R. Williams (1998). Dimana telah dibuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara perilaku penjualan yang berorientasi terhadap pelanggan dengan perkembangan hubungan antara pembeli-penjual. Bagi penelitian yang akan datang disarankan untuk meneliti lebih lanjut variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara perilaku penjualan yang berorientasi terhadap pelanggan dengan perkembangan hubungan pembeli-penjual.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh antara orientasi pasar dari perusahaan dengan orientasi pelanggan dari tenaga penjual.

2. Menganalisis pengaruh antara lingkungan kerja yang mendukung pada perusahaan dengan orientasi pelanggan dari tenaga penjual.
3. Menganalisis pengaruh antara sistem sentralisasi pada perusahaan dengan orientasi pelanggan dari tenaga penjual.
4. Menganalisis pengaruh antara orientasi pelanggan dari tenaga penjual dengan pengembangan hubungan antara pelanggan-tenaga penjual.

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Sebagai referensi atau wacana baru yang dapat dipergunakan oleh masyarakat yang berkecimpung dalam dunia akademis untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang pemasaran strategis.
2. Sebagai landasan untuk melakukan penelitian dibidang pemasaran, khususnya penelitian dengan topik sejenis di masa yang akan datang.
3. Sebagai masukan bagi masyarakat kalangan dunia usaha, untuk memberikan kontribusi pemikiran sehingga dapat dipergunakan sebagai salah satu dasar bagi perumusan strategi perusahaan khususnya yang berkaitan dengan strategi orientasi pelanggan.

1.4 Asumsi-asumsi Penting

Penelitian ini mempergunakan asumsi-asumsi penting sebagai berikut :

- Motivasi dan tujuan dari tenaga penjual untuk masing-masing perusahaan PBF yang diteliti dianggap tidak membawa pengaruh pada pengisian kuesioner atau diabaikan.

- Kondisi ekonomi dan lingkungan yang sekiranya dapat mempengaruhi tenaga penjual diasumsikan dalam keadaan normal.

1.5 *Outline* Tesis

Outline dari tesis ini dapat dilihat secara ringkas seperti di bawah ini :

- Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, asumsi-asumsi penting, *outline* tesis dan simpulan bab.
- Bab II memuat tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian, yang menjelaskan telaah pustaka, model dan hipotesis, penelitian terdahulu, dan definisi operasional variabel.
- Bab III mengenai metode penelitian yang menerangkan jenis dan sumber data, populasi, metode pengumpulan data, dan teknik analisis.
- Bab IV membahas analisis data yang mencakup data deskriptif, proses dan hasil analisis, uji reliabilitas dan *variance extract*, pengujian hipotesis, dan simpulan bab.
- Bab V berisi tentang simpulan dan implikasi kebijakan yang memuat simpulan, implikasi kebijakan, keterbatasan penelitian, serta agenda penelitian mendatang.

1.6 Simpulan Bab

Bab I merupakan dasar pemikiran dalam penulisan tesis. Pada bab ini latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, asumsi-asumsi penting, dan *outline* tesis telah disajikan secara ringkas. Berdasarkan hal tersebut, maka tesis ini akan dilanjutkan secara rinci dengan uraian pada bab-bab yang lain. Untuk selanjutnya akan diuraikan telaah pustaka dan pengembangan model penelitian pada Bab II.

BAB II

TELAAH PUSTAKA dan PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

Konsep pemasaran konvensional berkeyakinan bahwa orientasi terhadap pelanggan memberikan pemahaman yang lebih baik kepada perusahaan tentang para pelanggannya. Hal tersebut lebih lanjut juga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan serta kinerja perusahaan (Voss dan Voss 2000, p. 67). Dilihat dari sudut pandang pelanggan, perusahaan yang berorientasi terhadap pelanggan akan meningkatkan persepsi kualitas dari keseluruhan strategi pemasaran perusahaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, pembelian ulang, dan kemauan pelanggan untuk memberikan rekomendasi yang positif kepada orang lain. (Brady dan Cronin Jr. 2001, p. 246). Sehingga perusahaan yang menerapkan strategi orientasi pelanggan akan dapat meraih keuntungan bersaing yang lebih baik.

Dalam mengimplementasikan strategi orientasi pelanggan, perusahaan mempergunakan tenaga penjual sebagai penghubung untuk menjalankan kebijakan perusahaan tersebut melalui interaksi mereka dengan pelanggan secara langsung (Oliver dan Swan 1989; dalam Boles, et. al., 2001, p. 1). Tenaga penjual juga memegang peran penting dalam mengembangkan hubungan yang menguntungkan antara pembeli-penjual (Crosby, Evans, dan Cowles 1990; dalam Boles, et. al., 2001, p. 1).

2.1 Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual

Meskipun orientasi terhadap pelanggan dari tenaga penjual sebagai implementasi dari konsep pemasaran dalam perusahaan yang *market-driven* telah

diketahui secara nyata sebagai suatu hal yang penting, tetapi penelitian-penelitian tentang konsep ini sendiri masih sangat terbatas. Penelitian pertama yang secara langsung mengukur orientasi pelanggan pada tingkat individual karyawan dilakukan oleh Saxe dan Weitz (1982; dalam Williams dan Attaway 1996, p. 39). Orientasi terhadap pelanggan dijelaskan sebagai suatu filosofi dan perilaku yang sekaligus dapat secara langsung memahami kebutuhan pelanggan serta merespon kegiatan penjualan perusahaan sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik. Hal tersebut dipandang menguntungkan dalam menciptakan keunggulan bersaing (Marquardt, 1989; Saxe dan Weitz, 1982; Williams dan Wiener, 1990; dalam Williams dan Attaway 1996, p. 39). Saxe dan Weitz (1982; dalam Boles, et. al., 2001, p. 2) mendefinisikan orientasi terhadap pelanggan sebagai tingkat dimana tenaga penjual mempraktekkan “konsep pemasaran dengan mencoba membantu pelanggan dalam membuat keputusan membeli yang akan memuaskan kebutuhan pelanggan”.

Menurut Hoffman dan Ingram (1992, p. 69), perilaku orientasi terhadap pelanggan yang diperlihatkan oleh tenaga penjual yang langsung berhubungan dengan pelanggan telah dikonseptualisasikan sebagai keinginan tenaga penjual untuk melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Membantu pelanggan membuat keputusan pembelian yang memuaskan.
2. Membantu pelanggan dalam menaksir kebutuhan mereka.
3. Menawarkan pelayanan yang akan memuaskan kebutuhan pelanggan.
4. Memberi pelayanan secara tepat terhadap pelanggan.

5. Menghindari cara-cara yang curang/manipulatif dan memperdayakan untuk mempengaruhi pelanggan.
6. Tidak menekan/memaksa pelanggan dalam mempengaruhinya.

Orientasi terhadap pelanggan dapat dilihat sebagai pelaksanaan dari konsep pemasaran pada tingkat penyediaan pelayanan individual dan pelanggan. Sehingga, personel pelayanan yang berorientasi tinggi terhadap pelanggan memiliki perilaku yang mengarah pada terciptanya kepuasan pelanggan untuk jangka-panjang dan menghindari perilaku yang dapat menimbulkan ketidakpuasan pelanggan.

Para peneliti pemasaran telah meneliti sifat dasar dari orientasi terhadap pelanggan pada tingkat tenaga penjual individu dan tingkat organisasi. Penelitian tersebut menemukan hubungan yang positif dengan hasil seperti keuntungan, *market share*, kinerja tenaga penjual, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intentions* (Deshpande et. al., 1993; Jaworski dan Kohli, 1993; Kelly, 1992; O'Hara et.al., 1991; Narver dan Slater, 1990; Reicheld dan Sasser, 1990; Siguaw et. al., 1994; dalam Williams 1998, p. 274). Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan individu tenaga penjual secara positif dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dengan mempergunakan pendekatan orientasi terhadap pelanggan dalam membangun dan memelihara hubungan dengan para pelanggan. Sama halnya dengan penemuan dari Dunlap et al's (1988; dalam Williams 1998, p. 274), penelitiannya membuktikan adanya hubungan positif antara orientasi terhadap pelanggan dan kepuasan pelanggan. Meskipun demikian, masih sedikit penelitian berdasarkan teori yang secara khusus meneliti hubungan antara orientasi terhadap pelanggan dengan peningkatan hubungan antara pembeli-penjual.

Berdasarkan implementasi dari konsep pemasaran, perilaku tenaga penjual yang berorientasi terhadap pelanggan ditekankan pada dialog kolaborasi, dua arah, antara kedua belah pihak untuk perubahan secara umum agar meningkatkan respon produk dan/atau pelayanan bagi kepuasan pelanggan. Dalam hal ini, perilaku orientasi terhadap pelanggan memudahkan dan memberikan aktifitas inter-organisasional dimana kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dan hubungan dengan pelanggan dapat dibina dan diatur (cf. Dunlap, Dotson, dan Chambers 1988; Crosby, Evans dan Cowles 1990; Webster 1992; dalam Williams dan Attaway 1996, p. 39).

Secara spesifik, perilaku konsultatif dan hubungan timbal balik antara tenaga penjual dengan pelanggan akan menghasilkan komunikasi dua arah yang nantinya akan dibutuhkan sebagai rencana koordinasi dan sebagai masukan dalam pemecahan masalah (Biong 1994; Johnston dan Lewin 1996; dalam Williams 1998, p. 274). Dengan menekankan pada solusi yang difokuskan pada pelanggan dan keuntungan bersama, sifat non-opportunis dari perilaku orientasi terhadap pelanggan memudahkan terbentuknya rasa percaya (*trust*) (Morgan dan Hunt 1994; dalam Williams dan Attaway 1996, p. 39). Orientasi terhadap konsumen juga memerlukan perilaku interpersonal berupa usaha untuk memahami serta beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan yang dapat mendorong terciptanya rasa percaya, dan menjadikan pelanggan sebagai pusat perhatian. Masing-masing perilaku tersebut telah diidentifikasi sebagai indikasi dari *relationship development* (Seth 1992; Biong 1994; Morgan dan Hunt 1994; dalam Williams dan Attaway 1996, p. 40).

2.2 Orientasi Pasar dari Perusahaan

Telah diketahui bahwa perusahaan harus dapat mempelajari lingkungan eksternal untuk menciptakan perilaku organisasi yang berorientasi terhadap pasar sebagai pilihan strategi (Houston 1986; Kohli dan Jaworski 1990; Narver dan Slater 1990; dalam Siguaw, Brown, dan Widing 1994, p. 106). Tingkat dimana perusahaan menerapkan orientasi terhadap pasar tergantung dari seberapa besar perhatian seluruh anggota organisasi serta respon mereka terhadap apa yang dibutuhkan pelanggan dan tindakan kompetitif yang mereka ambil (Kohli dan Jaworski 1990; Narver dan Slater 1990; dalam Siguaw, Brown, dan Widing 1994, p. 106). Narver dan Slater (1990, p. 21) mendefinisikan orientasi pasar sebagai “budaya perusahaan yang secara paling efektif dan efisien dapat membentuk perilaku yang diperlukan bagi penciptaan nilai yang terbaik bagi pembeli, sehingga akan menghasilkan kinerja unggul yang berkelanjutan bagi bisnis.

Akan sangat berharga apabila karyawan pada suatu perusahaan ditekankan untuk bekerja dalam perspektif budaya perusahaan, berdasarkan pada definisi dari orientasi pasar, dengan ciri-ciri seperti yang telah dikonsepsikan dan diukur dari sisi perilaku (Deshpande, Ferly dan Webster 1993; Narver dan Slater 1990; Narver dan Slater 1994; dalam Homburg dan Pflesser 2000, p. 449). Sebenarnya orientasi pasar itu sendiri dikonsepsikan dari tiga komponen yaitu orientasi terhadap pelanggan, orientasi terhadap pesaing, serta koordinasi antar fungsi dalam organisasi (Narver dan Slater 1990; dalam Homburg dan Pflesser 2000, p. 449). Beberapa peneliti dalam bidang pemasaran mengkonsepkan bahwa kekuatan dari potensi yang dimiliki perusahaan pada budaya perusahaan merupakan prediksi dari adanya

orientasi terhadap pelanggan, hubungan pembeli-penjual, dan persoalan-persoalan pemasaran lainnya (Parasuraman dan Deshpande 1984; Parasuraman 1985, 1987; Payne 1988; dalam Williams dan Attaway 1996, p. 35)

Dalam menentukan pilihan strategi, hal yang perlu dilakukan adalah mempengaruhi tenaga penjual untuk melaksanakan orientasi yang telah dipilih perusahaan dalam usaha penjualannya. Sebagai contoh, perusahaan dapat menanamkan filosofi orientasi pelanggan dan memberikan pelatihan, sumber daya, serta sistem imbalan (*reward*) yang dianggap perlu untuk mendukung dan memotivasi tenaga penjual agar berorientasi terhadap pelanggan (Schlesinger dan Heskett 1991; dalam Siguaw, Brown, dan Widing 1994, p. 106).

Meskipun tingkat orientasi terhadap pasar dapat dipilih oleh perusahaan dari tingkat yang paling tinggi sampai tingkat yang terendah, tetapi diketahui dengan jelas bahwa harus terdapat persesuaian yang kuat antara orientasi yang diharapkan oleh perusahaan dengan orientasi yang dipraktekkan oleh tenaga penjual. Seperti disarankan oleh Webster (1991), "karyawan, dari jabatan yang tertinggi sampai pada pegawai operasional, secara mendasar harus memiliki perilaku yang sama atau konsisten terhadap orientasi pasar dari perusahaan" (p. 342; dalam Siguaw, Brown, dan Widing 1994, p. 106).

Peneliti-peneliti terdahulu telah mengamati bahwa orientasi terhadap pasar adalah sekumpulan aktivitas dan perilaku yang diimplementasikan untuk merefleksikan tingkat adopsi dari konsep pemasaran sebagai suatu filosofi bisnis (Jaworski dan Kohli 1990; dalam Siguaw, Brown, dan Widing 1994, p. 107). Orientasi terhadap pasar berasal dari pemimpin perusahaan yang kemudian

diturunkan ke seluruh bagian perusahaan (cf. Kohli dan Jaworski 1990; Narver dan Slater 1990; dalam Siguaw, Brown, dan Widing 1994, p. 107). Perusahaan mempunyai keunggulan dengan menerapkan orientasi terhadap pelanggan pada tenaga penjualnya dan adalah masuk akal apabila mengharapkan tenaga penjual mereka berlaku serta merespon kebutuhan pelanggan dengan cara yang sesuai dengan orientasi perusahaan terhadap pasar. Lebih lanjut, sangat beralasan untuk mengharapkan orientasi pasar dari perusahaan memiliki pengaruh yang kuat pada orientasi pelanggan dari tenaga penjual (Siguaw, Brown, dan Widing 1994, p. 107). Kohli dan Jaworski (1990) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara orientasi pasar dari perusahaan dan kepuasan pelanggan. Bagaimanapun, bagi pelanggan, "tenaga penjual adalah perusahaan" (Crosby, Evans, dan Cowles 1990; dalam Siguaw, Brown, dan Widing 1994, p. 107). Satu elemen penting untuk mencapai kepuasan pelanggan adalah dengan meningkatkan orientasi terhadap pelanggan yang dilakukan oleh wakil perusahaan terdepan yaitu tenaga penjual. Hubungan yang positif antara orientasi pasar dari perusahaan terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual telah diusulkan, yang secara implisit telah diperkirakan oleh Kohli dan Jaworski.

Orientasi pelanggan melibatkan aktivitas-aktivitas dan implementasi perilaku untuk merefleksikan tingkatan dimana kebutuhan dan keinginan dari pelanggan menjadi dasar filosofi penjualan dari perusahaan. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tingkat orientasi pelanggan dari perusahaan diperoleh dari perilaku manajemen yang mempengaruhi seluruh organisasi. Beberapa penulis mengatakan bahwa manajer puncak memainkan peran penting

dalam membentuk nilai perusahaan dan orientasi perusahaan (e.g. Hambrick dan Mason 1984, Webster 1988; dalam Jaworski dan Kohli 1993, p. 55). Komitmen suatu perusahaan untuk mengembangkan dan memelihara ketertarikan utama pelanggan harus tercermin dari cara tenaga penjual memperlakukan pelanggan (Boles, Babin, Brashear, dan Brooks 2001, p. 4).

Apabila perhatian bagi pelanggan menembus perusahaan dengan tingkat yang tinggi pada orientasi pelanggan, maka karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan seperti tenaga penjual juga harus memprioritaskan aktivitas mereka untuk lebih memperhatikan keuntungan pelanggan.

Sehingga dari penjelasan diatas dapat ditarik hipotesis:

H1: Semakin tinggi orientasi pasar dari perusahaan, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual.

2.3 Lingkungan Kerja yang Mendukung

Efek dari lingkungan kerja yang mendukung terhadap perilaku dan sikap karyawan telah diteliti secara intensif dalam berbagai lingkungan penjualan (Johnston, Parasuraman dan Futrell 1989; Kohli 1989; dalam Boles, Babin, Brashear, dan Brooks 2001, p. 4).

Salah satu penjelasan bagi hubungan antar individu dalam lingkungan kerja yang mendukung dan hasil kerja yang positif melibatkan keyakinan karyawan terhadap nilai dari perusahaan. Karyawan akan menyadari hal tersebut dan akan bertindak lebih positif terhadap pekerjaannya dan perusahaan (Eisenberger et al., 1986; Teas 1983; dalam Boles, Babin, Brashear, dan Brooks 2001, p. 4).

Lingkungan kerja yang terpadu dapat menyebabkan karyawan akan lebih senang bekerja bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan serta permintaan konsumen. Sebaliknya, tanpa kepaduan tersebut, karyawan akan berperilaku egois untuk memaksimalkan komisi tanpa memperdulikan pembagian keuntungan atau tanpa peduli terhadap tujuan jangka panjang perusahaan.

Hubungan antara supervisor-karyawan yang ditandai oleh adanya rasa percaya, interaksi, dukungan, dan upah formal/informal, dinyatakan berhubungan positif terhadap penerapan orientasi terhadap pelanggan oleh tenaga penjual (O'Hara, Boles, dan Johnston 1991, p. 66). Dukungan dari rekan kerja juga diindikasikan berhubungan dengan perlakuan yang diterima oleh pelanggan. Secara spesifik, hasil penelitian yang dilakukan oleh Boles, Babin Brashear dan Brooks (2001, p. 8) menunjukkan bahwa meningkatnya dukungan dari rekan kerja berhubungan dengan peningkatan orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Hasil lain pada penelitian tersebut menyatakan bahwa tenaga penjual yang bekerja pada lingkungan kerja yang positif akan merasa senang dalam bekerja, dan akan berusaha lebih keras untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dengan berorientasi pelanggan dalam pekerjaannya.

Pada tipe penjualan berorientasi pelanggan, supervisor akan memusatkan perhatian terhadap usaha tambahan untuk mengembangkan dukungan pada hubungan terhadap tenaga penjual mereka, untuk meningkatkan orientasi terhadap pelanggan. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung adalah konsisten terhadap pendekatan penjualan yang memperhatikan kebutuhan pelanggan yang tidak hanya dilakukan oleh perusahaan saja.

Dari uraian diatas dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H2: Semakin besar dukungan dari lingkungan kerja, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual.

2.4 Sentralisasi

Sentralisasi adalah kebalikan dari jumlah karyawan yang memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan dalam perusahaan dan tingkat partisipasi anggota perusahaan dalam mengambil keputusan (Jaworski dan Kohli 1993, p. 56). Untuk menjadi tenaga penjual yang berorientasi terhadap pelanggan, kadangkala dibutuhkan pengambilan keputusan secara cepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tanpa harus berunding dengan pihak manajer terlebih dahulu.

Kewenangan yang tersentralisasi secara berlebihan dalam pengambilan keputusan tidak memberikan fleksibilitas terhadap tenaga penjual untuk lebih memperhatikan kebutuhan pelanggan. Sehingga pengambilan keputusan yang tersentralisasi akan mengakibatkan dampak yang negatif pada keinginan tenaga penjual untuk menghasilkan solusi yang inovatif terhadap masalah yang dihadapi oleh pelanggan dan menghilangkan fleksibilitas tenaga penjual dalam memenuhi kepuasan pelanggan (Jaworski dan Kohli 1993; dalam Boles, Babin, Brashear, dan Brooks 2001, p. 5). Tenaga penjual dalam lingkungan kerja yang tersentralisasi akan kurang dapat beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan dan akan lebih percaya terhadap petunjuk dari atasan untuk meningkatkan penjualan. Ketidakfleksibelan ini dapat menyebabkan tenaga penjual menjadi kurang berorientasi terhadap pelanggan

dan kurang berusaha untuk menghasilkan pelayanan terbaik yang diharapkan pelanggan.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Boles, Babin, Brashear, dan Brooks (2001, p. 8) menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan kesempatan yang kaku terhadap karyawan dalam mengambil keputusan mengakibatkan mereka mengambil pendekatan yang negatif terhadap pelanggan, tidak seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Menentukan jumlah kontrol yang tepat agar perusahaan dapat berjalan dengan baik pada saat memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menyesuaikan proses penjualan produk atau jasa yang ditawarkan merupakan keputusan yang harus dibuat oleh setiap perusahaan. Bagaimanapun, hasil yang terlihat menunjukkan bahwa sentralisasi yang berlebihan dan dukungan dari lingkungan kerja yang terlalu sedikit berhubungan secara negatif terhadap kinerja tenaga penjual pada perilaku yang berorientasi terhadap pelanggan.

Sehingga dari uraian tersebut dapat ditarik hipotesis:

H3: Semakin tinggi sentralisasi, maka semakin rendah orientasi pelanggan dari tenaga penjual.

2.5 Hubungan Pembeli-Penjual

Relationship marketing merupakan proses menciptakan dan memelihara hubungan yang harmonis antara suplier dan pelanggan melalui kerjasama dan komitmen bersama (Seth 1992; dalam Williams 1998, p. 272). Arah dari perubahan pada teori dan praktek pemasaran terhadap *relationship marketing* berakar dari efek positifnya yang dikonsepsikan dari harapan serta sifat dari interaksi di masa yang

akan datang. Dalam menghadapi perubahan cepat yang terjadi sekarang ini dan persaingan pasar yang intensif, hal utama yang dapat membantu pengembangan hubungan pembeli-penjual adalah efektifitas dan efisiensi dari pembelian kembali yang dapat tercipta dengan adanya loyalitas pelanggan (Webster, 1994; dalam Williams 1998, p. 272).

Beberapa penulis telah mengkonsepkan keuntungan tambahan dari manajemen yang efektif dari hubungan pembeli-penjual (Day dan Wensley 1983; Webster 1994; dalam Williams 1998, p. 272). Peneliti lain mulai meneliti elemen-elemen dari proses pengembangan hubungan pembeli-penjual untuk memberikan bukti empiris dari struktur *relationship development* dan pengaruh positif pada kinerja organisasi (Crosby et al., 1992; Dabholkar et al., 1994; Gundlach et al., 1995; Moorman et al., 1992; Moergan dan Hunt, 1994; dalam Williams 1998, p. 272). Hubungan yang positif antara orientasi terhadap pelanggan dengan pengembangan hubungan pembeli-penjual pada tingkat individual karyawan juga telah dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Saxe dan Weitz, 1982 serta Dunlap, Dotson dan Chambers, 1988 (dalam Williams dan Attaway 1996, p. 39).

Orientasi terhadap konsumen juga memerlukan perilaku interpersonal berupa usaha untuk memahami serta beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan yang dapat mendorong terciptanya rasa percaya, dan menjadikan pelanggan sebagai pusat perhatian. Masing-masing perilaku tersebut telah diidentifikasi sebagai indikasi dari *relationship development* (Seth 1992; Biong 1994; Morgan dan Hunt 1994; dalam Williams dan Attaway 1996, p. 40). Pengembangan hubungan pembeli-penjual merupakan berlanjutnya rasa percaya dari pembeli dan komitmen mereka

untuk memelihara dan/atau meningkatkan tingkat ketergantungan mereka serta interaksi dengan tenaga penjual dari perusahaan. Definisi tersebut ditarik dari pengembangan literatur *relationship marketing* dan sesuai dengan literatur dari kepuasan, rasa percaya, dan komitmen sebagai indikator kunci dari *relationship*.

Tenaga penjual yang memiliki perilaku berorientasi pelanggan dengan karakteristik interpersonal untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, serta melakukan penyesuaian dengan pelanggan, memiliki pengaruh yang positif terhadap pengembangan hubungan pembeli-penjual (Williams dan Attaway, 1996, p.45). Penelitian yang dilakukan oleh Williams (1998, p. 9) mendukung pengembangan literatur yang mengidentifikasi orientasi pelanggan sebagai variabel yang menyebabkan pengembangan hubungan pembeli-penjual yang berkelanjutan. Penelitian tersebut menemukan dukungan yang kuat dan positif antara orientasi pelanggan dengan pengembangan hubungan pembeli-penjual.

Studi yang dilakukan oleh Crosby, Evans, dan Cowles (1990; dalam Macintosh, Anglin, Szymanski, dan Gentry 1992, p. 24) menemukan bahwa harapan dari klien dalam melakukan bisnis di masa yang akan datang dengan tenaga penjual tergantung pada kualitas dari hubungan mereka.

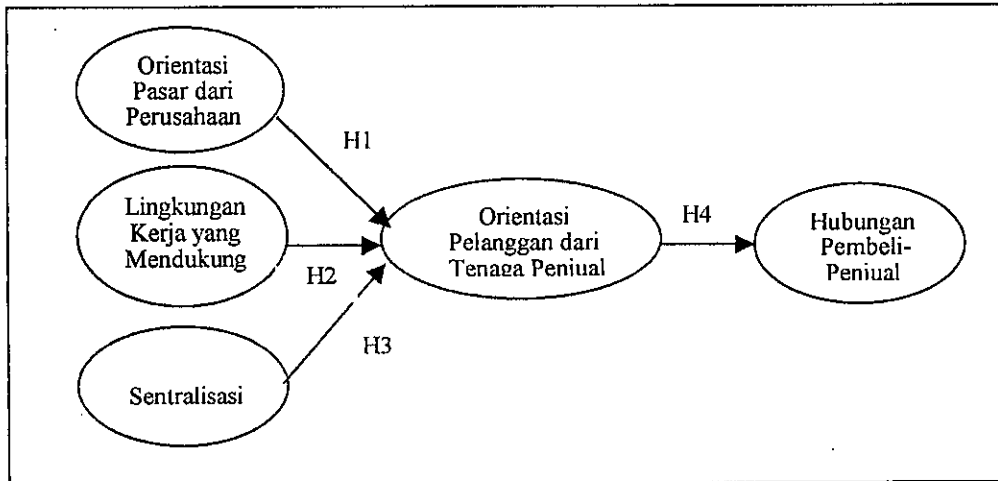
Dari uraian tersebut maka ditarik hipotesis:

H4: Semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual, maka semakin baik hubungan pembeli-penjual.

2.6 Model dan Hipotesis

Dari hasil telaah pustaka mengenai orientasi pelanggan dari tenaga penjual, orientasi pasar dari perusahaan, lingkungan kerja yang mendukung, sentralisasi, dan pengembangan hubungan pembeli-penjual, maka ditampilkan model yang mendasari penelitian ini :

Gambar 2.1
Model Penelitian



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Hipotesis yang dapat diajukan berdasarkan model penelitian diatas adalah sebagai berikut :

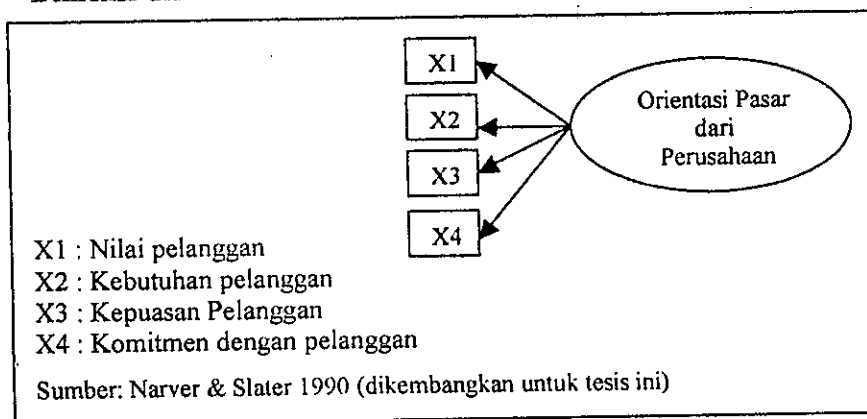
- H1 : Semakin tinggi orientasi pasar dari perusahaan, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual.*
- H2 : Semakin besar dukungan dari lingkungan kerja, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual.*
- H3 : Semakin tinggi sentralisasi, maka semakin rendah orientasi pelanggan dari tenaga penjual.*
- H4 : Semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual, maka semakin baik hubungan pembeli-penjual.*

2.7 Dimensionalisasi Variabel

Demensionalisasi variabel merupakan proses atau upaya pembentukan dimensi dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya dalam penulisan ini. Dimensionalisasi variabel dilakukan untuk memudahkan teknis pengukuran variabel-variabel serta untuk memberikan kemudahan pengamatan. Karena variabel yang telah dijelaskan sebelumnya dalam penulisan ini sulit diukur jika diterapkan secara langsung di lapangan.

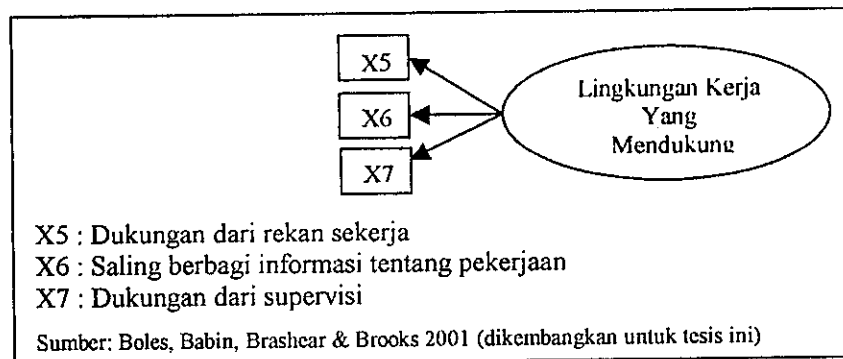
Variabel orientasi pasar dari perusahaan diukur dengan empat dimensi yaitu, menciptakan nilai pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan, mengetahui tujuan dari kepuasan pelanggan, dan melakukan komitmen dengan pelanggan yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2
Dimensi-dimensi dari Variabel Orientasi Pasar dari Perusahaan



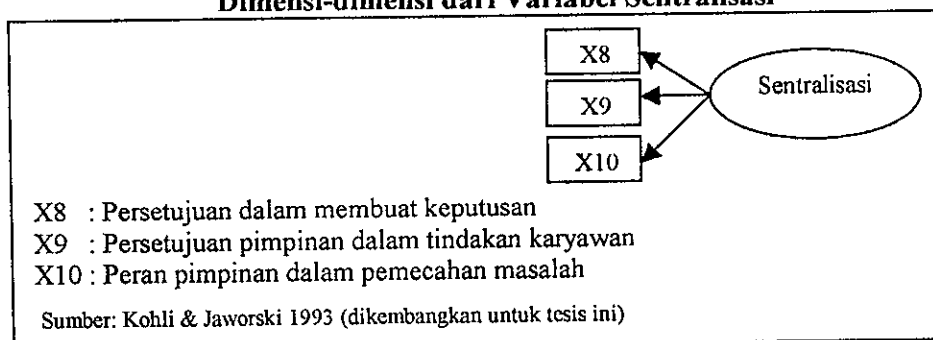
Variabel lingkungan kerja yang mendukung diukur dengan mempergunakan tiga dimensi yaitu, dukungan rekan sekerja, saling berbagi informasi tentang pekerjaan, dukungan dari supervisi. Indikator tersebut digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3
Dimensi-dimensi dari Variabel Lingkungan Kerja yang Mendukung



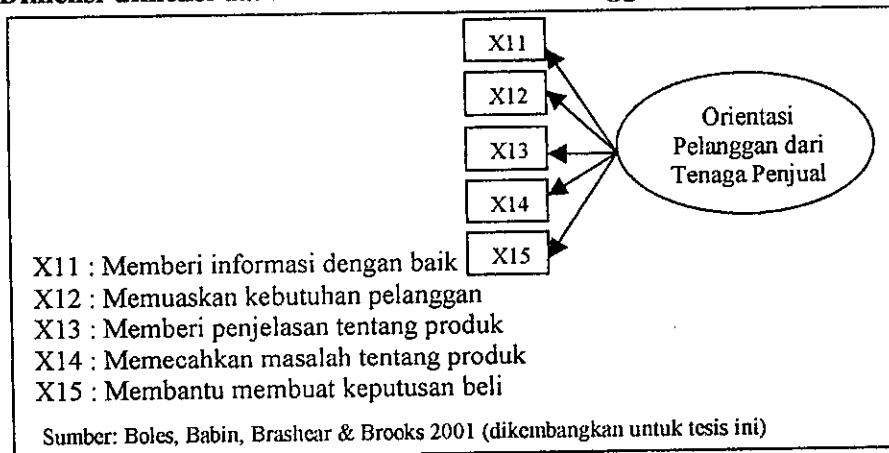
Variabel sentralisasi diukur dengan tiga dimensi yaitu, persetujuan dalam membuat keputusan, persetujuan pimpinan dalam tindakan karyawan, dan peran pimpinan dalam pemecahan masalah, yang digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.4
Dimensi-dimensi dari Variabel Sentralisasi



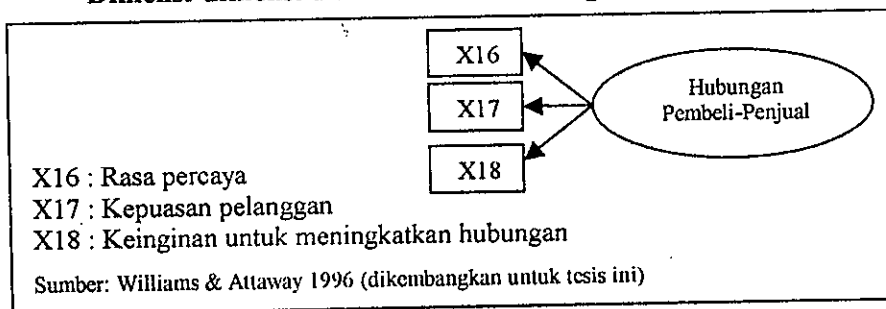
Variabel orientasi pelanggan dari tenaga penjual diukur dengan lima variabel yaitu, memberi informasi dengan baik, memuaskan kebutuhan pelanggan, memberi penjelasan tentang produk, memecahkan masalah tentang produk, dan membantu membuat keputusan beli. Indikator tersebut digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.5
Dimensi-dimensi dari Variabel Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual



Variabel pengembangan hubungan pembeli-penjual diukur dengan empat variabel yaitu, rasa percaya, kepuasan pelanggan, interaksi dimasa yang akan datang, serta peningkatan hubungan pembeli-penjual yang digambarkan seperti di bawah ini :

Gambar 2.6
Dimensi-dimensi dari Variabel Hubungan Pembeli-Penjual



2.8 Penelitian Terdahulu

Williams dan Attaway (1996) menyatakan bahwa hubungan jangka panjang dan orientasi pelanggan menghasilkan beberapa implikasi penting. Pertama, perilaku tenaga penjual harus merupakan perwujudan dari perlakuan perusahaan terhadap para pelanggannya. Kedua, tujuan penjualan dari tenaga penjual harus menguntungkan bagi kedua belah pihak dan difokuskan untuk jangka panjang. Secara bersama-sama, kedua implikasi tersebut menunjukkan bahwa penghargaan terhadap pelanggan merupakan hal penting bagi perusahaan. Orientasi pelanggan serta budaya perusahaan merupakan faktor penentu yang penting dalam pengembangan hubungan antara pembeli-penjual.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Williams (1998) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara orientasi terhadap pelanggan dengan pengembangan hubungan pembeli-penjual. Diperlukan lebih banyak waktu dan usaha untuk mendapatkan informasi tentang kebutuhan pelanggan, agar dapat memberi respon yang sesuai serta menyediakan layanan purna jual. Tanpa pengetahuan dan pemahaman yang cukup, biaya untuk mendapatkan informasi tersebut serta meningkatnya investasi hanya akan menjadi rintangan terhadap implementasi dari perilaku penjualan yang berorientasi pelanggan dan strategi bagi tenaga penjual. Untuk menghindarinya, maka individu tenaga penjual dan manajer harus mengetahui dan memahami perlunya implementasi hubungan jangka-panjang, dan peran penting individu penjual dalam mengembangkan serta memelihara hubungan pembeli-penjual.

Boles, Babin, Brasear, dan Brooks (2001) meneliti hubungan antara tiga tingkat konsep perusahaan, yaitu orientasi pelanggan dari perusahaan, sentralisasi,

dan lingkungan kerja yang mendukung, dengan orientasi pelanggan-orientasi penjualan (*SOCO*) dari tenaga penjual pada perusahaan retail. Dari hasil penelitian diketahui bahwa untuk dapat meningkatkan orientasi pelanggan dari tenaga penjual diperlukan orientasi pelanggan dari perusahaan serta lingkungan kerja yang mendukung. Sedangkan sentralisasi hanya berpengaruh secara positif pada tenaga penjual yang hanya berorientasi terhadap hasil penjualan. Penerapan strategi penjualan yang berorientasi pelanggan merupakan pendekatan yang baik untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, baik pada penjualan jenis retail maupun pada penjualan *business-to-business*.

Brady dan Cronin Jr. (2001) menyatakan bahwa orientasi pelanggan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Karena dengan orientasi pelanggan akan dapat ditingkatkan persepsi kualitas dari keseluruhan strategi pasar dari perusahaan, sehingga akan meningkatkan pula loyalitas pelanggan, pembelian kembali, serta rekomendasi positif dari pelanggan. Hasil dari penelitian mereka juga menunjukkan bahwa manajer pemasaran harus berusaha keras untuk menampung, menganalisa, mengambil tindakan dan menyebarkan informasi tentang keinginan serta kebutuhan pelanggan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Judul, Penerbit, Penulis	Pokok-Pokok Studi	Alat Analisis	Hasil Studi
<p><i>Exploring Salesperson's Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationship,</i> <u>Journal of Personal Selling & Sales Management</u>, Vol. XVI, No. 4, p. 33-52, Williams dan Attaway (1996)</p>	<p>Analisis tentang hubungan tiga variabel utama : budaya organisasi, orientasi pelanggan, dan pengembangan hubungan pembeli-penjual. Budaya organisasi dan orientasi pelanggan diharapkan berdampak secara langsung terhadap pengembangan hubungan.</p>	<p><i>A series of multiple regression equation</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengaruh maksimum pada hubungan pembeli-penjual datang dari sinergi budaya kerja yang mendukung dari penjual melalui tenaga penjual yang berorientasi pelanggan. ▪ Pengembangan hubungan pembeli-penjual dipengaruhi oleh hubungan interpersonal, respon penyesuaian dan usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, yang merupakan perilaku penjual yang berorientasi pelanggan. ▪ Perusahaan harus berusaha untuk dapat membangun budaya kerja yang mendukung serta filosofi orientasi pelanggan dalam organisasinya. ▪ Obyek penelitian: perusahaan retail barang kebutuhan sehari-hari.

<p><i>The Influence of Salesperson's Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Development,</i> <u>Journal of Business & Industrial Marketing</u>, Vol. XIII, No. 3, p. 271-287, Williams (1998)</p>	<p>Studi <i>relationship marketing</i> tentang pengaruh perilaku orientasi pelanggan dari tenaga penjual terhadap pengembangan hubungan pembeli-penjual.</p>	<p><i>Regression Analysis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terdapat hubungan yang kuat dan positif antara orientasi pelanggan dengan hubungan pembeli-penjual. ▪ Perilaku penjualan dari tenaga penjual merupakan faktor kunci dalam menciptakan nilai-tambah pada strategi <i>relationship marketing</i> perusahaan. ▪ Diperlukan pengetahuan serta pemahaman yang baik dalam mengumpulkan data tentang kebutuhan pelanggan dan respon adaptasi untuk menerapkan perilaku penjualan berorientasi pelanggan pada tenaga penjual. ▪ Obyek penelitian: perusahaan retail
<p><i>An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance,</i> <u>Journal of Marketing Theory and Practice</u>, Summer, Boles, Babin, Brashear dan Brooks (2001)</p>	<p>Analisis tentang hubungan antara tiga tingkat konsep organisasi yaitu orientasi pelanggan dari perusahaan, sentralisasi, dan lingkungan kerja yang mendukung, terhadap orientasi penjualan-orientasi pelanggan (SOCO) dalam meningkatkan kinerja perusahaan.</p>	<p><i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientasi pelanggan berhubungan secara positif terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual dan berhubungan secara negatif terhadap orientasi penjualan. ▪ Karyawan yang bekerja dengan hati senang cenderung akan memberi kepuasan pada pelanggan dengan berorientasi terhadap pelanggan

			<p>dalam bekerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lingkungan kerja yang mendukung akan berdampak positif dan meningkatkan orientasi pelanggan. ▪ Orientasi pelanggan dari tenaga penjual berhubungan dengan peningkatan kinerja baik dalam bidang bisnis maupun retail ▪ Pengambilan keputusan yang tersentralisasi berhubungan positif dengan orientasi penjualan. ▪ Obyek penelitian: tenaga penjual di perusahaan retail pakaian, <i>furniture</i>, dan barang elektronik.
<p><i>Customer Orientation: Effects on Customer Service Preceptions and Outcome Behaviors, Journal of Service Research, Vol. III, No. 3, p. 241-251, Brady dan Cronin Jr. (2001)</i></p>	<p>Mengidentifikasi pengaruh dari persepsi pelanggan terhadap kualitas, kepuasan pelanggan, dan nilai pelayanan yang terhadap perusahaan yang berorientasi pelanggan.</p>	<p><i>Comprehensive confirmatory factor analysis, SEM</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manajer pemasaran harus berusaha untuk mengumpulkan, menganalisa, bertindak, dan menyebarkan informasi tentang kebutuhan serta keinginan pelanggan. ▪ Perusahaan yang berorientasi pelanggan memiliki produksi serta kinerja karyawan yang lebih baik. ▪ Untuk dapat meraih keunggulan bersaing, perusahaan harus dapat

			<p>mengembangkan orientasi pelanggan dengan menciptakan, memperoleh dan memindahkan pengetahuan dalam mengubah perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka serta memuaskan pelanggan.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Obyek penelitian: konsumen perusahaan jasa.
--	--	--	---

2.9 Definisi Operasional Variabel

Dalam definisi operasional variabel ini akan dijelaskan tentang konstruk dari masing-masing variabel. Hal ini dilakukan agar hipotesis yang diajukan semaksimal mungkin tidak menimbulkan kerancuan (*error*), baik dalam pengukuran, analisis, maupun dalam pembuktian selanjutnya.

Definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Skala Pengukuran
Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual	Suatu filosofi dan perilaku dari tenaga penjual dalam memahami kebutuhan pelanggan untuk memberi kepuasan terhadap pelanggan serta menciptakan keunggulan bersaing (Williams, 1998; Brady & Cronin Jr, 2001)	10 poin skala pada item untuk mengukur Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual
Orientasi Pasar dari Perusahaan	Budaya perusahaan yang secara paling efektif dan efisien dapat membentuk perilaku yang diperlukan bagi penciptaan nilai yang terbaik bagi pembeli, sehingga, akan menghasilkan kinerja unggul yang berkelanjutan bagi bisnis (Narver dan Sletter, 1990. p. 21).	10 poin skala pada item untuk mengukur Orientasi Pasar dari Perusahaan
Lingkungan Kerja yang Mendukung	Dukungan serta penghargaan dari rekan sekerja/atasan dalam menjalankan tugas di tempat kerja (Boles, Babin, Brashear & Brooks, 2001)	10 poin skala pada item untuk mengukur Lingkungan Kerja yang Mendukung
Sentralisasi	Kewenangan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi serta seberapa besar kontribusi anggota organisasi didalamnya (Jaworski & Kohli, 1993; Boles, Babin, Brashear & Brooks, 2001).	10 poin skala pada item untuk mengukur Sentralisasi
Hubungan Pembeli-Penjual	Proses menciptakan, menjaga, dan meningkatkan hubungan yang baik antara penjual dan pelanggan melalui kerjasama serta komitmen bersama (Seth, 1992; Williams, 1998)	10 poin skala pada item untuk mengukur Hubungan Pembeli-Penjual

2.10 Simpulan Bab

Pada bab ini telah dilakukan telaah pustaka terhadap variabel orientasi pelanggan dari tenaga penjual, variabel orientasi pasar dari perusahaan, variabel lingkungan kerja yang mendukung, variabel sentralisasi, dan variabel hubungan pembeli-penjual. Selain itu ditampilkan pula model penelitian dan hipotesis yang terbentuk dari variabel-variabel tersebut, dimensionalisasi variabel, pembahasan penelitian terdahulu, serta definisi operasional dari tiap-tiap variabel. Selanjutnya penjelasan mengenai metode penelitian akan diuraikan dalam bab III.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III ini mendeskripsikan mengenai obyek penelitian yang diarahkan untuk memberikan analisis terhadap model mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan berorientasi pelanggan dalam pengembangan hubungan pembeli-penjual. Sebuah kerangka pemikiran teoritis dan model telah dikembangkan pada bab II, yang akan digunakan sebagai landasan teori untuk penelitian ini. Metode penelitian memuat tentang jenis dan sumber data, populasi yang akan diambil sebagai responden dan metode sampling yang digunakan, metode pengumpulan data untuk menghasilkan data yang akurat dan valid, desain dasar kuesioner yang akan dipergunakan untuk memperoleh data, serta alat analisa dan pengambilan keputusan berdasarkan data yang terkumpul. Sistematika disusun sedemikian rupa agar penelitian berjalan konsisten sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian.

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini akan mempergunakan dua jenis data yang diperoleh dari obyek penelitian, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli/tidak melalui perantara (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 147). Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara baik secara langsung bertatap muka maupun melalui telepon, atau dengan menyebarkan kuesioner. Data primer yang dipergunakan pada penelitian ini berasal dari opini subyek (orang) secara individual, yang dalam hal ini

adalah tenaga penjual dari perusahaan Pedagang Besar Farmasi (PBF) di Semarang. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada tenaga penjual sebagai responden dalam penelitian ini.

Sedangkan data sekunder adalah data yang pengumpulannya bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Marzuki, 2000, p. 56). Untuk mengumpulkan data sekunder, peneliti tidak harus turun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data. Data ini dapat diperoleh dari literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang diperlukan dalam penelitian. Sumber data sekunder pada penelitian ini selain diperoleh dari literatur-literatur dan jurnal-jurnal penelitian terdahulu, juga didapat dari Badan Pengawasan Obat dan Makanan Jawa Tengah, Gabungan Pengusaha Farmasi Jawa Tengah, serta dari perusahaan PBF yang bersangkutan.

3.2 Populasi

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Peneliti dapat meneliti keseluruhan atau sebagian dari elemen-elemen populasi (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 115). Populasi pada penelitian ini adalah tenaga penjual yang bekerja pada perusahaan PBF di Kota Semarang, yang termasuk dalam kualifikasi perusahaan besar (sumber: data dari Gabungan Pengusaha Farmasi Jawa Tengah, 2002), sejumlah 124 orang (sumber: perusahaan PBF di Semarang dengan kualifikasi perusahaan besar). Alasan pengambilan perusahaan PBF berskala besar pada penelitian ini yaitu, karena perusahaan berskala besar sudah lebih memfokuskan penjualan untuk jangka

panjang dengan membina hubungan yang baik dengan pelanggan. Sehingga strategi penjualan yang dijalankan berorientasi kepada pelanggan.

Pada penelitian ini akan dipergunakan alat analisis SEM, maka diambil jumlah sampel minimum pada penggunaan teknik analisis SEM yaitu 100 (Hair, et. al., 1995; dalam Augusty, 2000, p. 44). Karena jumlah populasi keseluruhan hanya 124, maka jumlah tersebut diambil seluruhnya sebagai responden. Sehingga metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian sensus.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Studi Pustaka

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data sekunder eksternal yang merupakan data yang disusun oleh suatu entitas selain peneliti, yaitu dari organisasi yang bersangkutan (Indriantoro dan Supomo, 1999, p. 149). Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mencari bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian. Bahan-bahan tersebut diperoleh dari jurnal-jurnal internasional seperti, *Journal of Marketing Theory and Practice*, *Journal of Service Research*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, *Journal of Marketing*, *Marketing Intelligence and Planning*, *Journal of Business and Industrial Marketing*, maupun literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk mendukung penelitian. Bahan-bahan untuk studi pustaka tersebut ditelaah dan disusun secara sistematis sehingga memperkuat dasar penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya.

Selain dari jurnal dan literatur, dikumpulkan pula data-data yang berkaitan dengan obyek penelitian untuk mendukung pengumpulan data primer. Data-data

tersebut diperoleh dari Badan Pengawasan Obat dan Makanan Jawa Tengah untuk mengetahui perusahaan PBF yang ada di Semarang, data dari Gabungan Pengusaha Farmasi Jawa Tengah untuk mengetahui perusahaan PBF yang termasuk dalam klasifikasi besar, serta data dari perusahaan PBF yang bersangkutan untuk dapat mengetahui jumlah tenaga penjual yang dimilikinya.

3.3.2 Kuesioner

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner (*self report*) tertutup yang disampaikan secara langsung oleh peneliti. Sehingga peneliti dapat berhubungan langsung dengan responden dan memberikan penjelasan seperlunya. Kuesioner dapat langsung dikumpulkan setelah selesai dijawab oleh responden. Kuesioner tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner tertutup dibuat dengan mempergunakan skala 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval, serta diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3.4 Teknik Analisis

Teknik analisis yang dipergunakan yaitu teknik analisis kuantitatif, yaitu suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung

dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil (Soeratno dan Lincoln Arsyad, 1995). Teknik analisis ini digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data.

Penelitian manajemen umumnya merupakan penelitian multidimensi, dalam arti bahwa fenomena praktis yang diamati dapat dinyatakan dalam berbagai dimensi atau indikator. Pada penelitian manajemen juga terdapat lebih dari satu variabel dependen yang harus saling dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Untuk itu dibutuhkan alat analisis multidimensi yang dapat menganalisis hubungan beberapa variabel dependen dalam satu waktu. Teknik *Structural Equation Model* (SEM) sebagai sebuah perluasan atau kombinasi dari beberapa teknik multivariat merupakan alat analisis yang tepat untuk digunakan pada penelitian manajemen (Augusty, 2000, p. 3).

Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis. Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik pada SEM, yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pengembangan model berbasis teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas (sebab akibat).

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan "*construct*" atau "*factor*" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai "*source variables*" atau "*independent variables*" yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1
Path Diagram



3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen structural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987 ; Kline, 1996 ; Loehlin, 1992 ; Long, 1983).

Tabel 3.1
Model Pengukuran

<i>Konsep Exogenous</i> (model pengukuran)	<i>Konsep Endogenous</i> (model pengukuran)
X1 = λ_1 Orientasi Pasar dari Perusahaan + ϵ_1	X11 = λ_{11} Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual + ϵ_{11}
X2 = λ_2 Orientasi Pasar dari Perusahaan + ϵ_2	X12 = λ_{12} Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual + ϵ_{12}
X3 = λ_3 Orientasi Pasar dari Perusahaan + ϵ_3	X13 = λ_{13} Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual + ϵ_{13}
X4 = λ_4 Orientasi Pasar dari Perusahaan + ϵ_4	X14 = λ_{14} Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual + ϵ_{14}
X5 = λ_5 Lingkungan Kerja yang Mendukung + ϵ_5	X15 = λ_{15} Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual + ϵ_{15}
X6 = λ_6 Lingkungan Kerja yang Mendukung + ϵ_6	X16 = λ_{16} Hubungan Pembeli-Penjual + ϵ_{16}
X7 = λ_7 Lingkungan Kerja yang Mendukung + ϵ_7	X17 = λ_{17} Hubungan Pembeli-Penjual + ϵ_{17}
X8 = λ_8 Sentralisasi - ϵ_8	X18 = λ_{18} Hubungan Pembeli-Penjual + ϵ_{18}
X9 = λ_9 Sentralisasi - ϵ_9	
X10 = λ_{10} Sentralisasi - ϵ_{10}	
Model Struktural	
Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual = β_1 Orientasi Pelanggan dari Perusahaan + β_2 Lingkungan Kerja yang Mendukung + β_3 Sentralisasi + z_1	
Hubungan Pembeli-Penjual = γ_2 Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual + z_2	

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matrik Varians / Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1996) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi,

maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *Goodness – of -fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, outliers dan multikolinearity dan singularity. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu :

- χ^2 – *Chi-square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et al, 1996).

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993).

- *GFI (Goodness of Fit Index)*
Merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".
- *AGFI (Adjusted Godness Fit Index)*
Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1996 ; Hulland et al., 1996).
- *CMIN/DF*
Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedomnya*. CMIN/DF merupakan statistik *chi-square*, χ^2 dibagi Dfnya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).
- *TLI (Tucker Lewis Index)*
Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).
- *CFI (Comparative Fit Index)*
Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel 3.2.

Tabel 3.2
Goodness-of-fit Index

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
<i>X² – Chi-square</i>	<i>Diharapkan kecil</i>
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	≤ 0.08
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	≤ 2.00
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber : Augusty Ferdinand, 2000.

7. Interpretasi dan Modifikasi model.

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnik dan Fidell, 1997). Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistis pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

3.5 Simpulan Bab

Bab III ini telah menjelaskan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian. Pada bab ini diuraikan tentang jenis dan sumber data, populasi, metode pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan untuk menyatakan penelitian dalam jumlah satuan tertentu. Selain itu, ditampilkan pula *path diagram* yang menunjukkan hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Untuk selanjutnya, penjelasan tentang analisis data akan ditampilkan pada bab IV.

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Data Deskriptif

Pada bagian ini akan digambarkan secara ringkas kondisi umum dari obyek penelitian. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah tenaga penjual sebagai wakil dari perusahaan yang berhubungan dengan pelanggan, secara aktif. Responden yang dipilih untuk menjadi obyek pada penelitian ini yaitu tenaga penjual dari 14 perusahaan PBF, yang termasuk dalam perusahaan kualifikasi besar, yang ada di kota Semarang. Sejumlah 124 orang tenaga penjual dari 14 perusahaan tersebut seluruhnya dijadikan responden.

Hasil pengumpulan data lapangan menunjukkan bahwa 124 tenaga penjual yang ditemui merupakan tenaga penjual yang berhubungan secara aktif dengan apotek sebagai pelanggan dari perusahaan PBF. Mereka juga selalu berusaha untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan para pelanggannya, sebagai cara untuk membina hubungan yang baik antara perusahaan PBF dengan apotek.

Seluruh responden penelitian telah ini menjawab dan mengisi kuesioner yang diajukan. Dengan demikian persyaratan untuk menjadi responden terpenuhi dan data yang diperoleh dapat dipergunakan untuk dianalisis lebih lanjut.

4.2 Proses dan Hasil Analisis

Proses pengolahan dan hasil analisis data serta pengujian model penelitian dilakukan melalui 7 langkah proses analisis Structural Equation Model, seperti yang telah dituangkan secara rinci pada Bab III.

4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Penelitian Berdasarkan Teori

Model penelitian yang digunakan sebagai landasan untuk analisis SEM didasarkan pada hasil telaah teori yang telah diterangkan pada Bab II. Dari model teoritis yang dibangun tersebut juga telah diterangkan mengenai variabel-variabel (konstruk) yang menyusun model. Variabel-variabel serta indikator-indikator pembentuk variabel yang membentuk model penelitian ini telah diterangkan secara jelas pada definisi operasional variabel.

4.2.2 Langkah 2: Penyusunan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Diagram alur (*path diagram*) dibentuk didasarkan atas model penelitian yang telah dikembangkan dari hasil telaah teori. Diagram alur seperti tertuang dalam Bab III, digunakan sebagai salah satu proses analisis estimasi dengan menggunakan program AMOS 4.01.

4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model penelitian yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah diterangkan dalam Bab III.

4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan adalah matriks kovarians sebagai input untuk proses operasi SEM. Pemilihan input dengan menggunakan matriks

kovarians dilakukan karena penelitian ini menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000, p.27). Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Sample Covarians – Estimates

	x18	x17	x16	x15	x14	x13	x12	x11	x8	x9	x10	x5	x6	x7	x1	x2	x3	x4
x18	1.936	1.056	0.982	0.823	0.838	0.853	0.718	0.377	-0.047	-0.036	-0.177	0.616	0.669	0.471	0.693	0.706	0.719	0.911
x17	1.056	1.427	0.839	0.685	0.597	0.673	0.665	0.427	-0.218	-0.274	-0.371	0.480	0.617	0.544	0.581	0.657	0.569	0.762
x16	0.982	0.839	1.405	0.758	0.732	0.688	0.489	0.391	-0.282	-0.376	-0.359	0.494	0.638	0.470	0.504	0.579	0.640	0.731
x15	0.823	0.685	0.758	1.911	1.234	1.246	1.198	1.073	-0.661	-0.629	-0.702	0.746	0.940	0.722	0.694	0.754	0.915	0.907
x14	0.838	0.597	0.732	1.234	2.352	1.636	1.474	1.283	-0.893	-0.649	-0.769	0.839	0.929	0.670	0.737	0.855	0.974	0.859
x13	0.853	0.673	0.688	1.246	1.636	2.251	1.443	1.076	-0.755	-0.704	-0.769	0.798	0.930	0.895	0.833	0.686	0.926	0.860
x12	0.718	0.665	0.489	1.198	1.474	1.443	2.119	1.200	-1.034	-0.740	-0.993	0.602	0.684	0.651	0.920	0.688	0.918	0.887
x11	0.377	0.427	0.391	1.073	1.283	1.076	1.200	2.535	-0.865	-0.880	-0.961	0.598	0.774	0.760	0.574	0.515	0.634	0.606
x8	-0.047	-0.218	-0.282	-0.661	-0.893	-0.755	-1.034	-0.865	2.910	1.759	1.842	-0.687	-0.707	-0.630	-1.068	-0.644	-0.815	-0.839
x9	-0.036	-0.274	-0.376	-0.629	-0.649	-0.704	-0.740	-0.880	1.759	3.022	1.871	-0.230	-0.280	-0.230	-0.605	-0.391	-0.655	-0.530
x10	-0.177	-0.371	-0.359	-0.702	-0.769	-0.769	-0.993	-0.961	1.842	1.871	2.611	-0.634	-0.676	-0.771	-0.732	-0.600	-0.823	-0.682
x5	0.616	0.480	0.494	0.746	0.839	0.798	0.602	0.598	-0.687	-0.230	-0.634	2.019	1.502	1.382	0.924	0.949	0.968	1.111
x6	0.669	0.617	0.638	0.940	0.929	0.930	0.684	0.774	-0.707	-0.280	-0.676	1.502	2.651	1.752	1.079	1.119	1.209	1.198
x7	0.471	0.544	0.470	0.722	0.670	0.895	0.651	0.760	-0.630	-0.230	-0.771	1.382	1.752	2.390	0.876	0.844	1.130	1.152
x1	0.693	0.581	0.504	0.694	0.737	0.833	0.920	0.574	-1.068	-0.605	-0.732	0.924	1.079	0.876	2.320	1.528	1.549	1.617
x2	0.706	0.657	0.579	0.754	0.855	0.686	0.688	0.515	-0.644	-0.391	-0.600	0.949	1.119	0.844	1.528	2.132	1.620	1.526
x3	0.719	0.569	0.640	0.915	0.974	0.926	0.918	0.634	-0.815	-0.655	-0.823	0.968	1.209	1.130	1.549	1.620	2.476	1.717
x4	0.911	0.762	0.731	0.907	0.859	0.860	0.887	0.606	-0.839	-0.530	-0.682	1.111	1.198	1.152	1.617	1.526	1.717	2.597

Sumber: hasil analisis

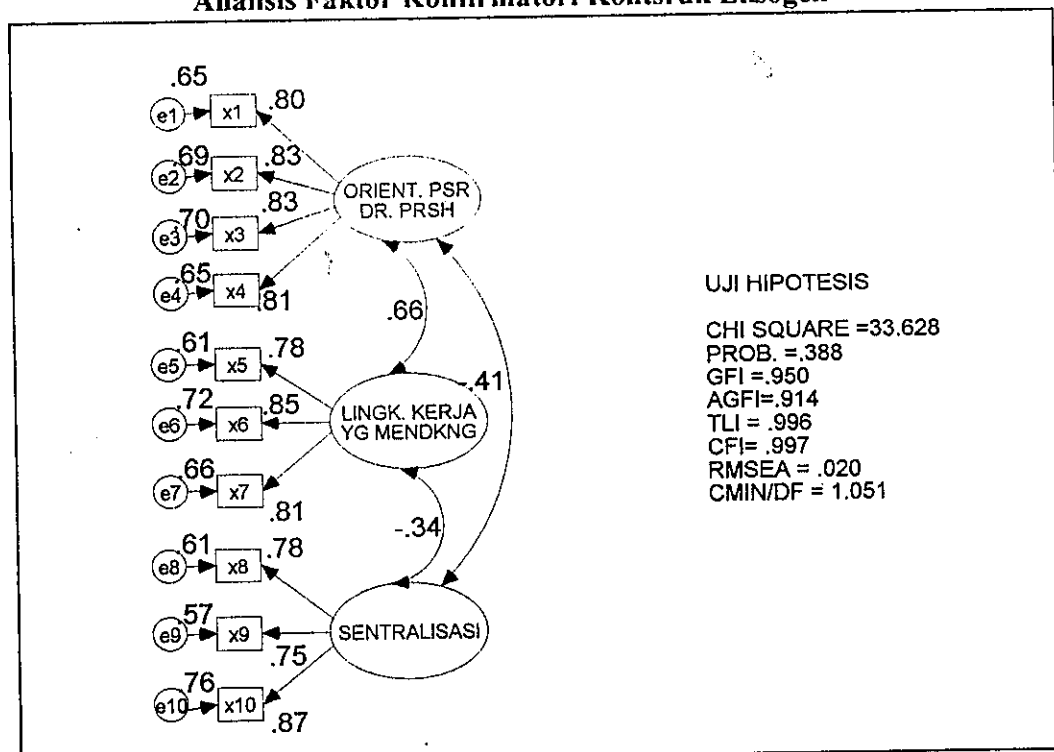
Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation model*, yang dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*.

4.2.4.1 Analisis Faktor Konfirmatori Kongsruk Eksogen

Tahap analisis factor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variable laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstuk eskogen ini terdiri dari 3 *unobserved variable*

dengan 10 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten. Hasil pengolahan data untuk analisis factor konfirmatori ditampilkan pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.2.

Gambar 4.1.
Analisis Faktor Konfirmatori Kontsruk Eksogen



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Eksogen

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil	33,628	Baik
Probability	≥ 0.050	0,388	Baik
GFI	≥ 0.90	0,950	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,914	Baik
TLI	≥ 0.95	0,996	Baik
CFI	≥ 0.95	0,997	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,051	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,020	Baik

Sumber : hasil analisis

Tabel 4.3.
Hasil Pengujian *Regression Weight*
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Eksogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x4 <-- ORIENT. PSR DR. PRSH	1.000			
x3 <-- ORIENT. PSR DR. PRSH	1.010	0.099	10.243	0.000
x2 <-- ORIENT. PSR DR. PRSH	0.930	0.093	10.033	0.000
x1 <-- ORIENT. PSR DR. PRSH	0.941	0.096	9.789	0.000
x6 <-- LINGK. KERJA YG MENDKNG	1.098	0.113	9.760	0.000
x5 <-- LINGK. KERJA YG MENDKNG	0.882	0.099	8.922	0.000
x10 <-- SENTRALISASI	1.000			
x9 <-- SENTRALISASI	0.933	0.108	8.619	0.000
x8 <-- SENTRALISASI	0.947	0.112	8.472	0.000
x7 <-- LINGK. KERJA YG MENDKNG	1.000			

Sumber : hasil analisis

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk eksogen pada model penelitian ini, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pada analisis ini menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,388 atau diatas 0.05. Nilai ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang

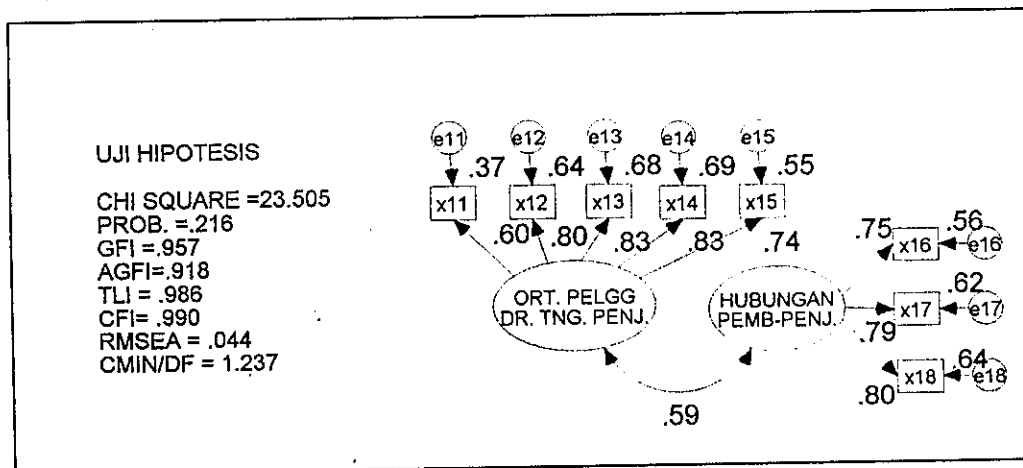
diestimasi tidak dapat ditolak, dengan demikian, konstruk eksogen penelitian ini dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data di atas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variable laten pada konstruk eksogen menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 2,00 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas.

4.2.4.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Hasil pengujian pada analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen, bertujuan yang sama dengan analisis faktor konfirmatori konstruk endogen, yaitu menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) endogen. Hasil pengujian ini ditampilkan pada Gambar 4.2., Tabel 4.4 dan Tabel 4.5.

Gambar 4.2.
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber: hasil Analisis

Tabel 4.4
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil	23,505	Baik
Probability	≥ 0.050	0,216	Baik
GFI	≥ 0.90	0,957	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,918	Baik
TLI	≥ 0.95	0,986	Baik
CFI	≥ 0.95	0,990	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,237	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,044	Baik

Sumber : hasil analisis

Tabel 4.5
Hasil Pengujian *Regression Weight*
Untuk Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x13 <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	1.289	0.188	6.851	0.000
x16 <-- HUB. PEMB-PENJ.	1.000			
x17 <-- HUB. PEMB-PENJ.	1.057	0.135	7.844	0.000
x18 <-- HUB. PEMB-PENJ.	1.250	0.159	7.853	0.000
x14 <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	1.326	0.190	6.988	0.000
x15 <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	1.063	0.164	6.493	0.000
x12 <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	1.209	0.177	6.844	0.000
x11 <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	1.000			

Sumber : hasil analisis

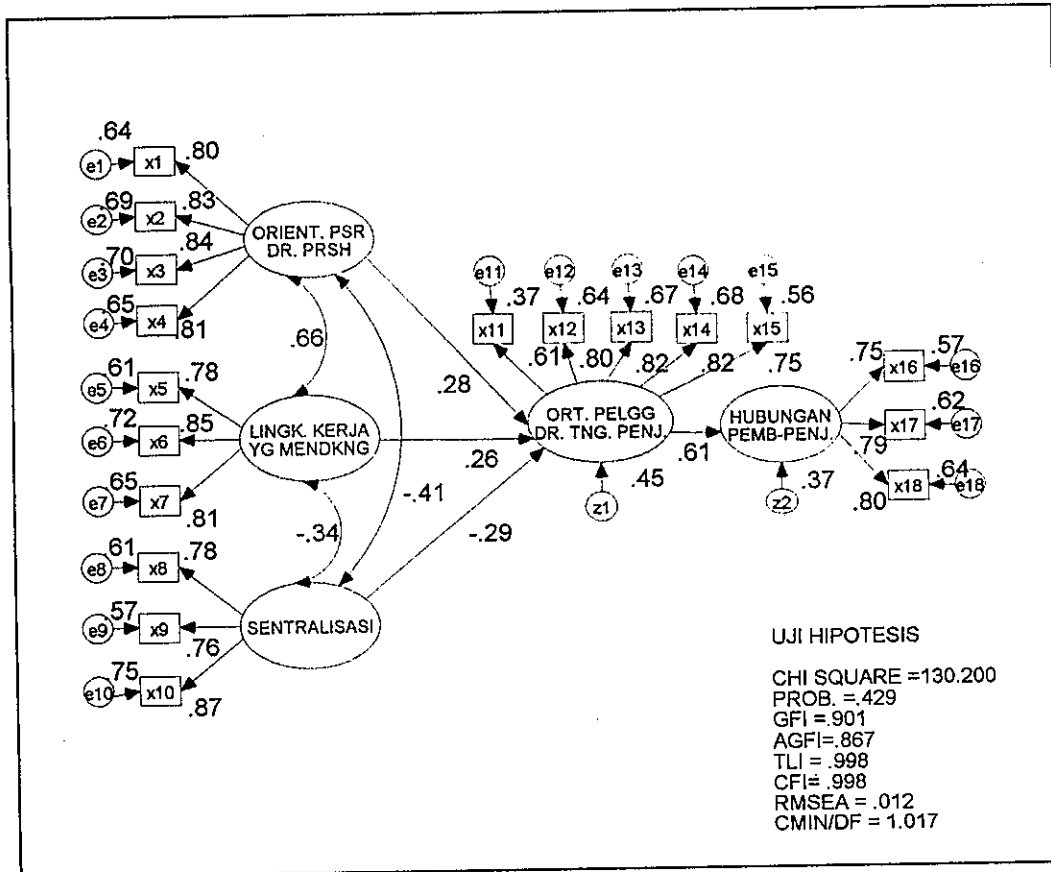
Hasil pengolahan data analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa pada pengujian kelayakan model telah memberikan hasil yang memenuhi syarat kriteria goodness of fit. Selain itu, dari nilai regression weight pada Tabel 4.5. juga terlihat bahwa masing-masing indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria statistik, yaitu nilai C.R. diatas 1.96 dan nilai P diatas 0.05. Nilai C.R yang diatas 2.00 pada tingkat signifikansi 0.05, menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan pada variabel laten benar-benar merupakan variabel pembentuk variabel laten tersebut. Dengan hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka kedua konstruk pada model penelitian dapat

digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.4.3 Analisis *Full Model of Structural Equation Modelling*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model*. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.2, Tabel 4.6 dan Tabel 4.7.

4Gambar 4.2
 Hasil Pengujian *Structural Equation Model*



Sumber: hasil Analisis

Keterangan :

- X1 : Nilai Pelanggan
- X2 : Kebutuhan Pelanggan
- X3 : Kepuasan Pelanggan
- X4 : Komitmen dengan Pelanggan
- X5 : Dukungan Rekan Kerja
- X6 : Berbagi Informasi
- X7 : Dukungan Supervisi
- X8 : Persetujuan dalam Membuat Keputusan
- X9 : Persetujuan Pimpinan dalam Tindakan Karyawan
- X10 : Peran Pimpinan dalam Pemecahan Masalah
- X11 : Memberi Informasi kepada Pelanggan
- X12 : Memuaskan Kebutuhan Pelanggan
- X13 : Memberi Penjelasan tentang Produk
- X14 : Memecahkan Masalah tentang Produk
- X15 : Membantu Membuat Keputusan Beli
- X16 : Rasa Percaya
- X17 : Kepuasan Pelanggan
- X18 : Keinginan untuk Meningkatkan Hubungan

Tabel 4.6
Regression Weights

	Estimate	SE	CR	P
ORT. PELGG DR. TNG. PENJ. <-- ORIENT. PSR DR. PRSH	0.208	0.096	2.180	0.029
ORT. PELGG DR. TNG. PENJ. <-- SENTRALISASI	-0.202	0.071	-2.842	0.004
ORT. PELGG DR. TNG. PENJ. <-- LINGK. KERJA YG MENDKNG	0.204	0.099	2.065	0.039
HUB. PEMB-PENJ. <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	0.556	0.117	4.739	0.000
x4 <-- ORIENT. PSR DR. PRSH	1.000			
x3 <-- ORIENT. PSR DR. PRSH	1.011	0.098	10.307	0.000
x2 <-- ORIENT. PSR DR. PRSH	0.928	0.092	10.060	0.000
x1 <-- ORIENT. PSR DR. PRSH	0.938	0.096	9.801	0.000
x6 <-- LINGK. KERJA YG MENDKNG	1.104	0.112	9.825	0.000
x5 <-- LINGK. KERJA YG MENDKNG	0.887	0.099	8.955	0.000
x10 <-- SENTRALISASI	1.000			
x9 <-- SENTRALISASI	0.939	0.107	8.769	0.000
x8 <-- SENTRALISASI	0.950	0.109	8.702	0.000
x13 <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	1.267	0.182	6.946	0.000
x16 <-- HUB. PEMB-PENJ.	1.000			
x17 <-- HUB. PEMB-PENJ.	1.057	0.134	7.864	0.000
x18 <-- HUB. PEMB-PENJ.	1.243	0.158	7.882	0.000
x14 <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	1.299	0.184	7.054	0.000
x15 <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	1.066	0.161	6.634	0.000
x12 <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	1.200	0.173	6.955	0.000
x11 <-- ORT. PELGG DR. TNG. PENJ.	1.000			
x7 <-- LINGK. KERJA YG MENDKNG	1.000			

Sumber : hasil analisis

Nilai *regression weight* pada Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa masing-masing indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria statistik, yaitu nilai C.R. diatas 1.96 dan nilai P diatas 0.05. Hal tersebut menunjukkan bahwa dimensi-dimensi yang digunakan pada variabel laten benar-benar merupakan variabel pembentuk variabel laten.

Tabel 4.7
Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Kecil	130,200	Baik
Probability	≥ 0.050	0,429	Baik
GFI	≥ 0.90	0,901	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,867	Cukup Baik
TLI	≥ 0.95	0,998	Baik
CFI	≥ 0.95	0,998	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,017	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,012	Baik

Sumber : hasil analisis

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua kriteria yang digunakan mempunyai nilai yang baik, sehingga model ini dapat diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengujian ini menghasilkan konfirmasi yang baik atas dimensi-dimensi faktor serta hubungan-hubungan kausalitas antar faktor.

4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan model penelitian, diketahui bahwa *standard error*, *variance error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi pada penelitian ini dianalisis dari ada tidaknya kemunculan nilai-nilai aneh, misalnya nilai estimasi diatas 1. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa proses pengolahan data dan analisis yang dilakukan telah data memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh analisis SEM.

4.2.6.1 Evaluasi *Univariate Outlier*

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai Z score dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka akan dikategorikan sebagai outlier (Hair dkk, 1995). Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya outlier ada pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	124	-1.92990	1.99318	-1.4745150E-15	1.0000000
Zscore(X2)	124	-2.09589	1.99687	7.762888E-16	1.0000000
Zscore(X3)	124	-1.90404	1.89383	-1.5559589E-15	1.0000000
Zscore(X4)	124	-1.90891	1.79926	-1.1639995E-15	1.0000000
Zscore(X5)	124	-2.05195	2.15370	4.310788E-16	1.0000000
Zscore(X6)	124	-1.91911	1.75138	-3.5041414E-16	1.0000000
Zscore(X7)	124	-1.88598	1.97950	-1.3392065E-15	1.0000000
Zscore(X8)	124	-1.80803	1.69503	6.884684E-18	1.0000000
Zscore(X9)	124	-1.81106	1.62626	-4.1199683E-16	1.0000000
Zscore(X10)	124	-1.87908	1.81942	-7.9350046E-16	1.0000000
Zscore(X11)	124	-2.09842	1.65452	6.557255E-16	1.0000000
Zscore(X12)	124	-2.17957	1.92574	1.186551E-15	1.0000000
Zscore(X13)	124	-2.13603	1.84694	-5.8980598E-16	1.0000000
Zscore(X14)	124	-2.09479	1.80152	-1.0078743E-15	1.0000000
Zscore(X15)	124	-2.52143	1.80102	1.249001E-15	1.0000000
Zscore(X16)	124	-2.16853	2.03299	-1.7950051E-15	1.0000000
Zscore(X17)	124	-2.08404	2.08404	-2.4286129E-17	1.0000000
Zscore(X18)	124	-2.02025	1.55848	1.647987E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	124				

Sumber : hasil analisis

4.2.6.2 Evaluasi *Multivariate Outlier*

Analisis data pada tingkat multivariate perlu dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya outlier pada data setelah data-data tersebut saling dikombinasikan. Untuk mengetahui ada tidaknya *outlier* pada tingkat *multivariate*, dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Jarak Mahalanobis tersebut akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair dkk, 1995; Norusis, 1994; Tabacnick & Fidell, 1996). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program AMOS 4.01. Dari hasil pengolahan data (Lampiran 2), dapat diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 14,131 dan maksimal adalah 39,746. Berdasarkan nilai chi-square dengan derajat bebas 18 pada tingkat signifikansi 0.001 yaitu $\chi^2 (18,0.001) = 42,312$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2), maka nilai mahalanobis yang melebihi nilai 42,312 adalah *multivariate outlier*. Dengan demikian dapat diketahui bahwa dalam analisis ini tidak terdapat *outlier*.

4.2.6.3 Uji Normalitas Data

Syarat pada pemodelan yang menggunakan analisis SEM salah satunya adalah adanya normalitas data. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan *skewness value* data. Nilai statistik yang digunakan dalam uji normalitas disebut z-value, yang diperoleh dengan menggunakan formula berikut ini :

$$\text{nilai } z = \frac{\text{Skewness}}{\sqrt{6/N}} ; \text{ dimensi N adalah ukuran sampel.}$$

Nilai Z yang lebih besar dari *critical ratio* (CR) menunjukkan bahwa distribusi data tidak normal. Nilai kritis ditentukan berdasarkan pada tingkat signifikansi tertentu yang diinginkan. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5%, sehingga nilai kritis yang lebih besar dari $\pm 1,96$ akan menyebabkan penolakan atas asumsi normalitas data. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.9.

Table 4.9
Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x18	5.000	10.000	-0.184	-0.837	-0.808	-1.837
x17	5.000	10.000	-0.270	-1.225	-0.480	-1.090
x16	5.000	10.000	0.185	0.843	-0.399	-0.906
x15	4.000	10.000	-0.064	-0.291	-0.680	-1.546
x14	4.000	10.000	0.007	0.030	-0.689	-1.566
x13	4.000	10.000	-0.202	-0.918	-0.608	-1.382
x12	4.000	10.000	0.021	0.095	-0.775	-1.761
x11	4.000	10.000	-0.004	-0.020	-0.850	-1.932
x8	4.000	10.000	-0.005	-0.021	-0.811	-1.843
x9	4.000	10.000	-0.083	-0.376	-0.844	-1.918
x10	4.000	10.000	-0.010	-0.043	-0.690	-1.568
x5	4.000	10.000	0.077	0.352	-0.628	-1.427
x6	4.000	10.000	0.048	0.217	-0.860	-1.956
x7	4.000	10.000	0.121	0.551	-0.741	-1.685
x1	4.000	10.000	0.232	1.056	-0.550	-1.250
x2	4.000	10.000	-0.095	-0.431	-0.652	-1.482
x3	4.000	10.000	-0.001	-0.004	-0.717	-1.631
x4	4.000	10.000	0.052	0.238	-0.792	-1.801
Multivariate					-1.903	-0.395

Sumber: hasil analisis

Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.9 terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk *skewness* yang berada diluar rentang ± 1.96 . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan untuk analisis SEM telah

memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian terdistribusi secara normal.

4.2.6.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

$$\text{Determinant of sample covariance matrix} = 4,5920\text{e}+001$$

Dari nilai *determinant of sample covariance matrix* tersebut diatas yang merupakan hasil pengolahan dengan AMOS 4.01 diperoleh hasil yang jauh dari nol yaitu sebesar 45,920. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

4.2.6.5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian adalah untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penilaian ini menggunakan beberapa kriteria yang disyaratkan oleh SEM. Dari hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan batas statistik yang telah ditentukan, uji kesesuaian model ditampilkan dalam Tabel 4.7.

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fit index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Dari hasil

pengolahan data atas model yang dikembangkan didapatkan nilai *goodness of fit index* (GFI) sebesar 0,901. Adapun nilai GFI ini merupakan ukuran non statistik yang mempunyai nilai rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*), maka hasil penelitian ini masuk dalam kategori *better fit*.

Untuk menguji suatu model diterima atau tidak diterima, *fit index* diatas dapat di-*adjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) adalah 0.867, yang merupakan hasil maksimal dari model yang ditampilkan. Meskipun hasil tersebut lebih kecil dari 0.90, tetapi penilaian dari kriteria-kriteria lain menunjukkan bahwa model penelitian ini berada dalam kriteria baik, sehingga secara *full model* dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* dengan kondisi baik.

Munculnya hasil marjinal pada AGFI karena model dari penelitian ini belum dapat menjelaskan keadaan yang sebenarnya secara tepat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya nilai residual pada variabel endogen sejumlah 0.45, yang berarti bahwa variabel-variabel eksogen yang ada masih belum mampu untuk menjelaskan variabel endogen secara utuh dan mungkin masih ada variabel lain yang berpengaruh pada penelitian ini.

Uji statistik terhadap hubungan antar variabel merupakan alat uji yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang dapat dilihat pada nilai P dan CR masing-masing hubungan antar variabel. Proses pengujian statistik ini ditampilkan dalam Tabel 4.6. Dari tabel tersebut diketahui bahwa seluruh

hubungan antar variabel berada batas yang baik, yaitu memenuhi nilai diatas $\pm 2,00$ untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diterima. Secara rinci pembahasan hipotesis penelitian akan diterangkan dibagian selanjutnya pada Bab IV ini.

4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian yang baik, dapat dilakukan dengan menganalisis nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Nilai $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang disyaratkan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian ditampilkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10
Standardized Residual Covariance

	x18	x17	x16	x15	x14	x13	x12	x11	x8	x9	x10	x5	x6	x7	x1	x2	x3	x4
x18	0	0.06	-0	0.68	-0	0.13	-0.3	-1.3	1.82	1.81	1.4	1.15	0.77	0.06	1.14	1.29	1.05	1.98
x17	0.06	0	-0	0.59	-0.7	-0.2	-0	-0.7	0.85	0.52	0.14	0.85	1.03	0.9	1.08	1.62	0.79	1.89
x16	-0	-0	0	1.27	0.28	0.13	-0.9	-0.8	0.4	-0.1	0.09	1.07	1.29	0.59	0.76	1.28	1.35	1.86
x15	0.68	0.59	1.27	0	-0.3	-0.1	-0.1	0.3	0.1	0.2	0.08	0.63	0.73	0.07	-0.2	0.19	0.64	0.63
x14	-0	-0.7	0.28	-0.3	0	0.33	0.01	0.23	-0.2	0.69	0.45	0.35	-0.1	-0.9	-0.7	-0.1	0.1	-0.3
x13	0.13	-0.2	0.13	-0.1	0.33	0	0.03	-0.5	0.23	0.4	0.37	0.25	0	0.24	-0.1	-0.8	-0	-0.3
x12	-0.3	-0	-0.9	-0.1	0.01	0.03	0	0.29	-1.1	0.08	-0.8	-0.5	-0.9	-0.7	0.49	-0.6	0.18	0.08
x11	-1.3	-0.7	-0.8	0.3	0.23	-0.5	0.29	0	-0.9	-1	-1.2	0.04	0.17	0.41	-0.5	-0.7	-0.4	-0.5
x8	1.82	0.85	0.4	0.1	-0.2	0.23	-1.1	-0.9	0	0.02	-0.1	-0.8	-0.3	-0.3	-1.7	0.06	-0.4	-0.5
x9	1.81	0.52	-0.1	0.2	0.69	0.4	0.08	-1	0.02	0	0.09	1.18	1.3	1.34	0.21	1.1	0.21	0.65
x10	1.4	0.14	0.09	0.08	0.45	0.37	-0.8	-1.2	-0.1	0.09	0	-0.5	-0.1	-0.7	-0.1	0.42	-0.3	0.26
x5	1.15	0.85	1.07	0.63	0.35	0.25	-0.5	0.04	-0.8	1.18	-0.5	0	-0.1	-0	0.12	0.3	0	0.69
x6	0.77	1.03	1.29	0.73	-0.1	0	-0.9	0.17	-0.3	1.3	-0.1	-0.1	0	0.1	-0.2	0.06	0.01	0.02
x7	0.06	0.9	0.59	0.07	-0.9	0.24	-0.7	0.41	-0.3	1.34	-0.7	-0	0.1	0	-0.6	-0.7	0.16	0.3
x1	1.14	1.08	0.76	-0.2	-0.7	-0.1	0.49	-0.5	-1.7	0.21	-0.1	0.12	-0.2	-0.6	0	0.21	-0.2	0.1
x2	1.29	1.62	1.28	0.19	-0.1	-0.8	-0.6	-0.7	0.06	1.1	0.42	0.3	0.06	-0.7	0.21	0	0.11	-0.2
x3	1.05	0.79	1.35	0.64	0.1	-0	0.18	-0.4	-0.4	0.21	-0.3	0	0.01	0.16	-0.2	0.11	0	0.01
x4	1.98	1.89	1.86	0.63	-0.3	-0.3	0.08	-0.5	-0.5	0.65	0.26	0.69	0.02	0.3	0.1	-0.2	0.01	0

Sumber: Hasil Analisis

4.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

4.3.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01
- $\sum \epsilon_j$ adalah measurement error dari tiap indicator. Measurement error dapat diperoleh dari 1 - standard loading

Untuk menganalisis hasil uji reliabilitas ini dari persamaan di atas dituangkan dalam bentuk tabel untuk menghitung tingkat reliabilitas indikator (dimensi) masing-masing variabel. Hasil pengolahan data ditampilkan pada Tabel 4.11.

4.3.2 Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0.50. Persamaan untuk mendapatkan nilai *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\Sigma \text{ Standard Loading}^2}{\Sigma \text{ Standard Loading}^2 + \Sigma \epsilon_j}$$

Untuk menilai tingkat *variance extract* masing-masing variabel laten, maka persamaan diatas dituangkan dalam bentuk tabel, yang menunjukkan hasil pengolahan data. Hasil pengolahan data *Variance Extract* tersebut ditampilkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Or.Psr.Prsh	LOAD	LOAD ²	e	1-e	Σ LOAD ²	CONSTRUCT RELIABILITY	VARIANCE EXTRACT
X1	0,80	0,6400	0,64	0,36	10,7584	0,891	0,670
X2	0,83	0,6889	0,69	0,31			
X3	0,84	0,7056	0,70	0,30			
X4	0,81	0,6561	0,65	0,35			
Σ	3,28	2,6906	2,68	1,32			
Ling.Kerj.							
X5	0,78	0,6084	0,61	0,39	5,9536	0,853	0,660
X6	0,85	0,7225	0,72	0,28			
X7	0,81	0,6561	0,65	0,35			
Σ	2,44	1,9870	1,98	1,02			
Sentralisasi							
X8	0,78	0,6084	0,61	0,39	5,8081	0,844	0,645
X9	0,76	0,5776	0,57	0,43			
X10	0,87	0,7569	0,75	0,25			
Σ	2,41	1,9429	1,93	1,07			
Or.Psr.Tng.Penj.							
X11	0,61	0,3721	0,37	0,63	14,4400	0,874	0,584
X12	0,80	0,6400	0,64	0,36			
X13	0,82	0,6724	0,67	0,33			
X14	0,82	0,6724	0,68	0,32			
X15	0,75	0,5625	0,56	0,44			
Σ	3,80	2,9194	2,92	2,08			
Hub.Pemb.Penj.							
X16	0,75	0,5625	0,57	0,43	5,4756	0,823	0,609
X17	0,79	0,6241	0,62	0,38			
X18	0,80	0,6400	0,64	0,36			
Σ	2,34	1,8266	1,83	1,17			

Sumber : hasil analisis

Dari hasil pengolahan data untuk analisis nilai reliabilitas konstruk dan *variance extract* pada tiap-tiap variabel laten, seperti terlihat pada Tabel 4.11, terlihat bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas atau *variance extract* yang berada di bawah batas nilai yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka indikator-indikator yang digunakan sebagai observed variabel bagi variabel latennya, dapat dikatakan telah mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.6. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 2.00 untuk nilai CR dan dibawah 0.05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan tiga hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

4.4.1 Uji Hipotesis I

Hipotesis I pada penelitian ini adalah semakin tinggi orientasi dari perusahaan, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel orientasi pelanggan dari perusahaan dan variabel orientasi pelanggan dari tenaga penjual pada Tabel 4.6 adalah sebesar 2.180 dengan nilai P sebesar 0.029. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis I penelitian ini dapat diterima.

4.4.2 Uji Hipotesis II

Hipotesis II yang diajukan pada penelitian ini adalah semakin besar dukungan dari lingkungan kerja maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan antara variabel lingkungan kerja yang mendukung dan variabel orientasi pelanggan dari tenaga penjualan pada Tabel 4.2 adalah sebesar 2.065 dengan nilai P sebesar 0.039. Kedua nilai ini menunjukkan hasil perhitungan yang memenuhi kriteria statistik, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis II penelitian ini dapat diterima.

4.4.3 Uji Hipotesis III

Hipotesis III pada penelitian ini adalah semakin tinggi sentralisasi, maka semakin rendah orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Pada hipotesis III dapat

diketahui bahwa variabel sentralisasi memiliki pengaruh negatif terhadap variabel orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel sentralisasi dengan orientasi pelanggan dari tenaga penjual pada Tabel 4.2 adalah sebesar -2.842 dengan nilai P sebesar 0.004 . Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa hipotesis III penelitian ini diterima, penerimaan hipotesis ini didasarkan pada hasil yang memenuhi kriteria statistik, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk P.

4.4.4 Uji Hipotesis IV

Hipotesis IV dinyatakan pada penelitian adalah semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual maka semakin baik hubungan antara pembeli-penjual. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR hubungan variabel orientasi pelanggan dari tenaga penjual dengan variabel hubungan antara pembeli-penjual seperti yang tampak pada Tabel 4.2 adalah sebesar 4.739 dengan nilai P sebesar 0.000 . Kedua nilai ini memberikan informasi bahwa hipotesis IV penelitian ini diterima, yang didasarkan pada hasil pengolahan data yang memenuhi kriteria statistik, yaitu diatas 2.00 untuk CR dan dibawah 0.05 untuk P.

4.5 Simpulan Bab

Setelah dilakukan analisis dan pengujian data terhadap 4 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Model teoritis telah diuji sesuai kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya

uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan dari hipotesis-hipotesis yang diajukan tersebut akan dijelaskan pada Bab V.

Tabel 4.12
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1 : Semakin tinggi orientasi pasar dari perusahaan, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual.	Diterima
H2 : Semakin besar dukungan dari lingkungan kerja, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual.	Diterima
H3 : Semakin tinggi sentralisasi, maka semakin rendah orientasi pelanggan dari tenaga penjual.	Diterima
H4 : Semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual, maka semakin baik hubungan pembeli-penjual.	Diterima

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Simpulan

Seperti yang telah dijelaskan pada latar belakang bahwa untuk menghasilkan hubungan yang baik antara perusahaan dengan pelanggan, perusahaan harus mendorong tenaga penjual yang dimilikinya untuk berorientasi pelanggan dalam menjalankan kegiatan pemasaran. Hal tersebut dilakukan karena tenaga penjual merupakan bagian dari perusahaan yang melakukan interaksi secara langsung dengan pelanggan. Sehingga tenaga penjual mengetahui dengan baik apa yang diharapkan dan dibutuhkan oleh para pelanggan dalam melakukan hubungan dengan perusahaan.

Tenaga penjual yang berorientasi pelanggan tersebut dapat dibentuk melalui karakteristik perusahaan yang mendukung. Penelitian yang dilakukan oleh Siguaw, Brown, dan Widing (1994) menunjukkan, perusahaan yang memiliki orientasi pasar dapat mendorong tenaga penjual mereka untuk berorientasi pelanggan dalam merespon kebutuhan pelanggan. Kohli dan Jaworski (1990) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara orientasi pasar dari perusahaan dengan kepuasan pelanggan. Sedangkan untuk mencapai kepuasan pelanggan adalah dengan meningkatkan orientasi pelanggan yang dilakukan oleh wakil perusahaan terdepan, yaitu tenaga penjual.

Hal lain yang disampaikan oleh O'Hara, Boles, dan Johnston (1991) yaitu dukungan dari lingkungan kerja yang diindikasikan berhubungan dengan perlakuan yang diterima pelanggan. Lebih lanjut mereka menyatakan bahwa hubungan antara supervisor-karyawan yang ditandai oleh adanya rasa percaya, interaksi, dukungan, dan upah formal/informal, mempunyai hubungan yang positif terhadap penerapan orientasi pelanggan oleh tenaga penjual.

Karakteristik perusahaan yang dapat mempersulit tenaga penjual dalam melakukan orientasi pelanggan adalah sentralisasi. Karena kewenangan yang tersentralisasi secara berlebihan dalam pengambilan keputusan tidak memberikan fleksibilitas bagi tenaga penjual untuk lebih memperhatikan pelanggan. Sehingga pengambilan keputusan yang tersentralisasi akan mengakibatkan dampak yang negatif pada keinginan tenaga penjual untuk menghasilkan solusi yang inovatif terhadap masalah yang dihadapi oleh pelanggan dan menghilangkan fleksibilitas tenaga penjual dalam memenuhi kepuasan pelanggan (Jaworski dan Kohli 1993, p. 68).

Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan tiga teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pelanggan dari tenaga penjual (hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3) serta teori mengenai pengaruh orientasi pelanggan dari tenaga penjual terhadap pengembangan hubungan pembeli-penjual (hipotesis 4).

Hipotesis-hipotesis tersebut selanjutnya diuji secara empiris dengan mempergunakan metode penelitian yang diuraikan pada bab III. Populasi penelitian

ini adalah tenaga penjual yang aktif bekerja pada perusahaan PBF di Kota Semarang, yang termasuk dalam kualifikasi perusahaan besar, dengan sampel ditentukan sebanyak 124 responden tenaga penjual. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structure Equation Modelling* (SEM) pada *software* Amos 4.0.

Analisis data diuraikan pada bab IV yang memuat data diskriptif responden yaitu 124 tenaga penjual dari 14 perusahaan PBF yang termasuk kualifikasi perusahaan besar di kota Semarang. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji 4 hipotesis yang diajukan. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covariance* $\leq \pm 2,58$. Sementara nilai *determinant of covariance matrix* adalah 4,5920e+001.

Dimensi-dimensi dari orientasi pasar dari perusahaan, lingkungan kerja yang mendukung, sentralisasi, orientasi pelanggan dari tenaga penjual, dan pengembangan hubungan pembeli-penjual telah diuji dengan analisis faktor konfirmatori. Kemudian model pengukuran tersebut dianalisis dengan SEM sebagai model keseluruhan (*full model*). *Full model* terdiri dari 18 *observed variable* atau indikator dan 5 *latent variable* untuk pengujian faktor-faktor yang mempengaruhi tenaga penjual dalam melakukan penjualan yang berorientasi kepada pelanggan, telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yaitu *Chi-square* = 130.200, *probabiliy* = 0.429, GFI = 0.901, AGFI =

0.867, TLI = 0.998, CFI = 0.998, RMSEA = 0.12 dan CMIN/DF = 1.017. berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa 4 hipotesis yang diajukan dapat diterima.

5.1.1 Pengaruh Orientasi Pasar dari Perusahaan terhadap Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual

H 1: Semakin tinggi orientasi pasar dari perusahaan, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, variabel orientasi pasar dari perusahaan terbentuk oleh indikator-indikator yang meliputi nilai pelanggan, kebutuhan pelanggan, kepuasan pelanggan, serta komitmen dengan pelanggan. Indikator-indikator tersebut menunjukkan suatu aktivitas atau perilaku yang diimplementasikan untuk merefleksikan tingkat adopsi dari konsep pemasaran sebagai suatu filosofis bisnis. Orientasi terhadap pasar dari perusahaan diterapkan pada seluruh bagian organisasi. Perusahaan mengharapkan tenaga penjual mereka dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan cara yang sesuai dengan orientasi pasar dari perusahaan. Hal tersebut berarti bahwa orientasi pelanggan dari tenaga penjual harus terdapat persesuaian yang kuat dengan orientasi pasar dari perusahaan (Siguaw dkk., 1994, p.106). Sehingga jelaslah bahwa orientasi pasar dari perusahaan memiliki pengaruh yang kuat pada orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Dengan demikian

terdapat pengaruh positif antara orientasi pasar dari perusahaan terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual, sehingga hipotesis 1 dapat diterima dan dibuktikan.

5.1.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Yang Mendukung terhadap Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual

H 2: Semakin besar dukungan dari lingkungan kerja, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual.

Variabel lingkungan kerja yang mendukung dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi dukungan dari rekan sekerja, saling berbagi informasi tentang pekerjaan, dan dukungan dari supervisi. Hubungan baik antara supervisor-tenaga penjual dapat mengurangi tekanan beban kerja bagi tenaga penjual, bahkan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja bagi tenaga penjual (O'hara dkk, 1991, p.66). Demikian pula dengan meningkatnya dukungan dari rekan kerja dapat menyebabkan tenaga penjual akan lebih senang bekerja bersama-sama (tidak egois) dan saling berbagi informasi untuk memenuhi kebutuhan serta permintaan pelanggan (Boles dkk, 2001, p.8). Lingkungan kerja yang mendukung tersebut memberikan keyakinan tenaga penjual untuk bertindak lebih positif dan terfokus pada pekerjaannya. Sehingga jelas bahwa tenaga penjual yang bekerja pada lingkungan kerja yang mendukung akan merasa senang dalam bekerja, dan akan berusaha lebih keras untuk memuaskan kebutuhan pelanggan dengan berorientasi pelanggan dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, pengujian terhadap hipotesis 2 memberikan hasil bahwa hipotesis tersebut diterima. Hal ini membuktikan dan mendukung beberapa penelitian terdahulu bahwa lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh secara positif terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual.

5.1.3 Pengaruh Sentralisasi terhadap Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual

H 3: Semakin tinggi sentralisasi, maka semakin rendah orientasi pelanggan dari tenaga penjual.

Sentralisasi adalah kebalikan dari jumlah delegasi yang memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan dalam organisasi dan tingkat partisipasi oleh anggota organisasi dalam mengambil keputusan (Jaworski dan Kohli 1993, p.56). Variabel sentralisasi terbentuk oleh indikator-indikator yang meliputi persetujuan dalam membuat keputusan, persetujuan pimpinan dalam tindakan karyawan, dan peran pimpinan dalam pemecahan masalah.

Sentralisasi dalam kaitannya dengan orientasi pelanggan dari tenaga penjual mempunyai hubungan yang negatif. Hal ini dikarenakan tenaga penjual dalam lingkungan yang tersentralisasi akan kurang dapat beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan, dan akan lebih percaya terhadap petunjuk atasan dalam meningkatkan penjualan. Untuk menjadi tenaga penjual yang berorientasi pelanggan kadangkala dibutuhkan otoritas bagi tenaga penjual dalam pengambilan keputusan, tindakan dan

pemecahan masalah yang dihadapi dilapangan (Boles dkk, 2001). Jadi sentralisasi berpengaruh negatif terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima dan dibuktikan.

5.1.4 Pengaruh Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual terhadap Hubungan Pembeli-Penjual

H 3: Semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual, maka semakin baik hubungan pembeli-penjual

Saxe dan Weitz (1982) mendefinisikan orientasi terhadap pelanggan sebagai tingkat dimana tenaga penjual mempraktekkan konsep pemasaran dengan mencoba membantu pelanggan dalam membuat keputusan membeli yang akan memuaskan kebutuhan pelanggan (Boles dkk, 2001, p.2). Oleh karena itu orientasi terhadap pelanggan memerlukan perilaku interpersonal dari kebutuhan untuk menemukan dan memberi respon terhadap penyesuaian yang akan mendorong terciptanya rasa percaya, saling berbagi pandangan, strategi pemusatan perhatian terhadap pelanggan, dan saling ketergantungan. Dimana hal-hal tersebut juga telah diidentifikasi sebagai indikator dari pengembangan hubungan. Pengembangan hubungan pembeli penjual merupakan lanjutan dari rasa percaya dari pembeli individu dan komitmen mereka untuk memelihara dan/atau meningkatkan tingkat ketergantungan mereka serta interaksi dengan tenaga penjual dari perusahaan (Williams dan Attaway, 1996, p.40).

Variabel orientasi pelanggan dari tenaga penjual terbentuk oleh indikator-indikator yang meliputi pemberian informasi dengan baik, pemuasan kebutuhan pelanggan, pemberian penjelasan tentang produk, pemecahan masalah tentang produk, serta pemberian bantuan dalam pembuatan keputusan pembelian. Hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa uji pengaruh orientasi pelanggan dari tenaga penjual terhadap pengembangan hubungan antara pembeli-pejual memberikan hasil yang signifikan yang mana hal tersebut berarti hipotesis 4 tersebut diterima. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi terhadap pelanggan yang dilakukan oleh tenaga penjual dapat memberikan rasa percaya, saling berbagi pandangan, kepuasan pelanggan, serta komitmen bersama dengan pelanggan untuk memelihara dan meningkatkan saling ketergantungan sehingga tercipta pengembangan hubungan antara pembeli-pejual. Jadi orientasi pelanggan dari tenaga penjual berpengaruh secara positif terhadap pengembangan hubungan antara pembeli-pejual. Dengan demikian hipotesis 4 ini dapat dibuktikan dan mendukung teori tentang pengaruh orientasi pelanggan dari tenaga penjual terhadap pengembangan hubungan pembeli penjual seperti dalam penelitian terdahulu.

5.1.5 Simpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini telah memberikan bukti empirik untuk menjawab permasalahan penelitian yang telah diajukan pada bab I, yaitu :

Bagaimana membangun karakteristik perusahaan dalam membentuk perilaku tenaga penjual untuk menciptakan pengembangan hubungan pembeli-penjual.

Berdasarkan hasil analisis data melalui teknik analisis data dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang menggunakan program AMOS versi 4.01 diketahui bahwa orientasi pasar dari perusahaan, lingkungan kerja yang mendukung, serta sentralisasi berpengaruh secara signifikan dalam membentuk perilaku orientasi pelanggan dari tenaga penjual (Boles, Babin, Brashear, dan Brooks 2001, p.1). Selanjutnya, orientasi pelanggan dari tenaga penjual berpengaruh dalam pengembangan hubungan pembeli-penjual. Berdasarkan hal tersebut, maka dikembangkan beberapa pernyataan yang didukung oleh bukti empirik sebagai berikut:

- Semakin tinggi orientasi pasar dari perusahaan, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Karena dengan melakukan orientasi pasar, artinya perusahaan berusaha untuk memenuhi kebutuhan serta memberi kepuasan kepada pelanggan. Untuk merealisasikan hal tersebut maka perusahaan akan berusaha mendorong tenaga penjualnya agar melakukan hal yang serupa.
- Semakin besar dukungan dari lingkungan kerja, maka semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Dengan lingkungan kerja yang terpadu tenaga penjual akan lebih senang bekerja bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan serta permintaan pelanggan.

- Semakin tinggi sentralisasi, maka semakin rendah orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Kewenangan yang tersentralisasi secara berlebihan dalam pengambilan keputusan tidak memberikan fleksibilitas kepada tenaga penjual untuk lebih memperhatikan kebutuhan pelanggan.
- Semakin tinggi orientasi pelanggan dari tenaga penjual, maka semakin baik hubungan pembeli-penjual. Pelanggan merasa puas apabila kebutuhannya diperhatikan dengan baik oleh tenaga penjual yang melayaninya, sehingga pelanggan akan senang untuk mempertahankan serta akan melanjutkan hubungan pembeli-penjual.

5.2 Implikasi Kebijakan

5.2.1 Implikasi Kebijakan Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang orientasi pelanggan dari tenaga penjual dan pengembangan hubungan antara pembeli-penjual telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pelanggan dari tenaga penjual dalam pengembangan hubungan antara pembeli-penjual pada hal-hal penting sebagai berikut:

- a. Untuk menciptakan orientasi pelanggan dari tenaga penjual, perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor spesifik yang mempengaruhinya yaitu;

- Orientasi pasar dari perusahaan, yang didalamnya terdapat dimensi-dimensi antara lain; nilai pelanggan, kebutuhan pelanggan, kepuasan pelanggan, serta komitmen dengan pelanggan (Narver dan Slater, 1990).
 - Lingkungan kerja yang mendukung, yang didalamnya terdapat dimensi-dimensi antara lain; dukungan dari rekan sekerja, saling berbagi informasi tentang pekerjaan, serta dukungan dari supervisi (Boles et. al., 2001).
 - Sentralisasi, yang didalamnya terdapat dimensi-dimensi antara lain; persetujuan dalam membuat keputusan, persetujuan pimpinan dalam tindakan karyawan, serta peran pimpinan dalam pemecahan masalah (Jaworski dan Kohli, 1993).
- b. Sedangkan orientasi pelanggan dari tenaga penjual, merupakan *antecedent variable* pengembangan hubungan antara penjual-pembeli yang mana diperlukan perusahaan untuk dapat bertahan dalam jangka panjang dan untuk meningkatkan keuntungan bagi perusahaan (Williams dan Attaway, 1996).

Sehingga pada penelitian ini terdapat bukti empirik yang dapat ditampilkan yaitu adanya faktor-faktor orientasi pasar dari perusahaan, lingkungan kerja yang mendukung, serta sentralisasi, yang berpengaruh pada dampak positif orientasi pelanggan dari tenaga penjual terhadap hubungan pembeli-penjual.

5.2.2 Implikasi Kebijakan Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, dari ketiga variabel yang membentuk variabel orientasi pelanggan dari tenaga penjual yaitu, orientasi pasar dari perusahaan, lingkungan kerja yang mendukung, dan sentralisasi, diketahui bahwa yang memiliki pengaruh paling besar adalah variabel sentralisasi, kemudian variabel orientasi pasar dari perusahaan, dan yang terakhir variabel lingkungan kerja yang mendukung. Maka dapat diberikan implikasi manajerial sebagai berikut :

- Perusahaan yang memberikan kesempatan yang kaku terhadap tenaga penjual untuk mengambil keputusan/tindakan dapat menyebabkan tenaga penjual mengambil pendekatan negatif terhadap pelanggan (Jaworski dan Kohli, 1993). Memberikan kewenangan bagi tenaga penjual untuk mengambil keputusan sebaiknya dilakukan secara fleksibel. Sehingga, tidak semua keputusan yang diambil harus mendapat persetujuan dari pimpinan. Tetapi disamping itu pihak perusahaan juga harus dapat menentukan jumlah kontrol yang tepat agar roda perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.
- Tenaga penjual yang berorientasi pelanggan terbentuk dari lingkungan perusahaan yang juga memahami kebutuhan pelanggan. Apabila fokus dari perusahaan adalah memperlakukan pelanggan dengan baik, maka seluruh bagian dari perusahaan juga akan dengan baik merespon apa yang dibutuhkan pelanggan (Jaworski dan Kohli, 1993). Sehingga untuk membentuk tenaga penjual yang

berorientasi pelanggan, dibutuhkan perhatian perusahaan terhadap kebutuhan pelanggan.

- Lingkungan kerja yang terpadu akan memberikan dampak positif bagi tenaga penjual dalam memenuhi kebutuhan serta permintaan konsumen. Rekan kerja yang tidak bersikap egois, mau saling membantu, serta mau berbagi informasi yang berhubungan dengan masalah-masalah timbul dalam menghadapi permintaan pelanggan akan lebih meningkatkan kemauan tenaga penjual untuk memenuhi serta memperhatikan kebutuhan pelanggan (Boles et. al., 2001).

Selanjutnya orientasi pelanggan dari tenaga penjual juga mempunyai dampak yang cukup besar terhadap hubungan pembeli penjual. Salah satu hal yang paling dominan serta perlu diperhatikan disini adalah cara tenaga penjual dalam menanggapi masalah yang dihadapi pelanggan sehubungan dengan produk yang telah mereka jual (Boles et. al., 2001). Tanggapan yang baik terhadap keluhan pelanggan serta adanya suatu solusi yang ditawarkan akan menghasilkan hal yang positif, yaitu berupa kepuasan pelanggan terhadap layanan dari tenaga penjual sebagai wakil perusahaan.

Dampak yang paling diharapkan dari orientasi pelanggan yang dilakukan oleh tenaga penjual adalah berlanjutnya hubungan jual-beli yang dilakukan oleh perusahaan penjualan dengan para pelanggannya (Williams dan Attaway, 1996). Karena tentunya perusahaan tidak ingin hanya memperoleh hasil penjualan yang banyak tetapi hanya sesaat. Dengan membina hubungan yang baik dengan pelanggan, pelanggan juga akan merasa diuntungkan tidak hanya dari segi materi sehingga

pelanggan akan selalu berharap untuk dapat melakukan kegiatan jual-beli dengan perusahaan bersangkutan (Hoffman dan Ingram, 1992; dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999).

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

- a. Keterbatasan mengenai obyek penelitian yang hanya dilakukan pada satu kota saja yaitu kota Semarang sehingga kurang mewakili untuk daerah-daerah lainnya yang mana mempunyai karakteristik budaya yang berbeda-beda.
- b. Karakteristik budaya PBF serta tingkat hubungannya dengan apotik tidak dibedakan atau dianggap sama, padahal tiap-tiap perusahaan mempunyai budaya dan tingkat hubungan dengan apotik yang berbeda-beda.
- c. Tidak semua indikator dari penelitian terdahulu diikutsertakan dalam penelitian ini dengan alasan disesuaikan dengan kondisi objek penelitian. Indikator-indikator tersebut adalah : memberikan layanan purna jual dan mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.
- d. Disamping hal-hal yang telah disebutkan di atas, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian, karena hanya menggunakan satu kategori produk saja yaitu produk yang dijual di apotik.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya disarankan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Untuk mengukur variabel orientasi pasar dari perusahaan dapat ditambahkan indikator: memberikan layanan purna jual, dan mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Tetapi penambahan variabel-variabel tersebut juga harus disesuaikan dengan obyek penelitian yang akan diambil.
- b. Penelitian yang akan datang dapat dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda, untuk mengetahui pengaruh karakteristik perusahaan secara umum terhadap orientasi pelanggan dari tenaga penjual dalam mengembangkan hubungan pembeli-penjual.
- c. Studi lanjutan dapat dilakukan dengan meneliti lebih lanjut variabel-variabel lain dari karakteristik perusahaan yang dapat mempengaruhi orientasi pelanggan dari tenaga penjual. Dengan adanya penambahan variabel tersebut, diharapkan hasil marginal yang muncul pada analisis SEM dapat dihilangkan.

DAFTAR REFERENSI

- Augusty, Ferdinand, 2000, *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Boles, James, S., Babin, Barry, J., Brashear, Thomas, G., dan Brooks, Charles, 2001, "An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance", *Journal of Marketing Theory and Practice*, (Summer), 1-13.
- Brady, Michael, K., dan Cronin Jr., J. Joseph, 2001, "Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors", *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 3, p. 241-251.
- Brown, Tom, J., Mowen, John, C., Donovan D.T., dan Licata, Jane, W., 2002, "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effect on Self-and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIX (Februari), 110-119.
- Crosby, Lawrence, A., Evans, Kenneth, R., dan Cowles, Deborah, 1990, "*Journal of Marketing*", Vol. 54 (Juli), 68-81.
- Flaherty, Theresa, B., Dahlstorm, R., dan Skinner, Steven, J., 1999, "Organization Values and Role Stress as Determinans of Customer-Oriented Selling Performance"; *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIX, No. 2 (Spring), 1-18.
- Gillis, C., Pitt L., Robson, Matthew, J., dan Beython, P., 1998, "Communication in Salesperson/Customer Dyad: An Empirical Investigation", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 16, No. 2, 100-106.
- Grewal, Dhruv, dan Sharma, Arun, 1991, "The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfaction: An Interactive Framework", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11 (Summer), 13-23.
- Hoffman, K.D., dan Ingram, Thomas, N., 1992, "Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance", *Journal of Service Marketing*, Vol. 6, No. 2 (Spring), 68-78.
- Homburg, Christian, dan Pflesser, Christian, 2000, "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII (November), 449-462.
- Nur, Indriantoro, dan Bambang, Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

- Kohli, Ajay, K., 1989, " Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salesperson", *Journal of Marketing*, Vol. 53 (Oktober), 40-50.
- Kohli, Ajay, K., dan Jaworski, Bernard, J., 1990, " Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), 1-18.
- Kohli, Ajay, K., dan Jaworski, Bernard, J., 1993, "Market Orientation: Antecedent and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (Juli), 53-70.
- Macintosh, G., Anglin, Kenneth A., Szymanski, David M., dan Gentry, James W., 1992, "Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XII, No. 4 (Fall), 23-34.
- Morgan, Robert, M., dan Hunt, Shelby, D., 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (Juli), 20-38.
- Narver, John, C., and Slater, Stanley, F., 1990, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (Oktober), 20-35.
- O'Hara, Badley, S., Boles, James, S., dan Johnston, Mark, W., 1991, "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XI, No. 1 (Winter), 61-67.
- Siguaw, Judy, A., Brown, Gene, dan Widing, Robert, E., 1994, "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXI (Februari), 106-116.
- Voss, Glen B., dan Voss, Zannie G., 2000, "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment", *Journal of Marketing*, Vol. 64, p. 67-83.
- Williams, Michael, R., dan Attaway, Jill, S., 1996, "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVI, No. 4 (Fall), 33-52.
- Williams, Michael, W., 1998, "The Influence of Salesperson' Customer Orientation on Buyer-Seller Relationship Development", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 3, 271-287.

Lampiran 1

KUESIONER

PETUNJUK

Pada pertanyaan-pertanyaan di bawah ini silakan Anda memberi jawaban dengan tanda cek , dimana telah disediakan jawaban dalam skala 1 – 10. Skala bernilai 1 berarti sangat tidak setuju dan skala bernilai 10 berarti sangat setuju. Skala tersebut disediakan untuk mengukur sikap Anda dalam setiap pernyataan di bawah ini.

Pernyataan tentang Orientasi Pasar dari Perusahaan

1. Perusahaan tempat Anda bekerja selalu berusaha untuk memberikan keuntungan atau nilai lebih bagi pelanggan sehubungan dengan biaya yang telah mereka keluarkan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Perusahaan tempat Anda bekerja selalu berusaha untuk memahami kebutuhan pelanggan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Perusahaan tempat Anda bekerja selalu berusaha untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Perusahaan tempat Anda bekerja ingin untuk memelihara hubungan yang saling menguntungkan secara terus-menerus sebagai suatu komitmen dengan pelanggan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pernyataan tentang Lingkungan Kerja yang Mendukung

1. Rekan-rekan pada lingkungan kerja Anda bersikap saling mendukung dan saling membantu dalam melakukan pekerjaan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Rekan-rekan pada lingkungan kerja Anda saling berbagi informasi yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Supervisi pada lingkungan kerja Anda bersedia untuk berbagi informasi yang berhubungan dengan pekerjaan pada anak buahnya.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pernyataan tentang Sentralisasi

1. Dalam menghadapi masalah yang berkaitan dengan pelanggan, Anda sebagai tenaga penjual tidak dapat mengambil tindakan melebihi kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sebelum mendapat persetujuan dari supervisi.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Setiap karyawan pada perusahaan tempat Anda bekerja harus selalu meminta persetujuan dari pimpinan sebelum melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Pemecahan akhir pada setiap permasalahan yang terjadi di perusahaan, sekecil apapun itu, harus diserahkan kepada seseorang yang mempunyai kedudukan lebih tinggi.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pernyataan tentang Orientasi Pelanggan dari Tenaga Penjual

1. Anda sebagai tenaga penjual berusaha untuk mempengaruhi pelanggan dengan memberikan informasi, bukan dengan paksaan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Anda sebagai tenaga penjual berusaha untuk mengetahui produk seperti apa yang akan sangat berguna bagi pelanggan.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Anda sebagai tenaga penjual akan menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang produk dari pelanggan setepat yang Anda mampu.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Anda sebagai tenaga penjual akan berusaha memecahkan masalah yang dihadapi pelanggan (berkaitan dengan produk yang anda jual) secara bersama-sama.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Anda sebagai tenaga penjual akan membantu pelanggan dalam membuat keputusan yang baik dalam membeli.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pernyataan tentang Pengembangan Hubungan Antara Pembeli-Penjual

1. Pelanggan mempercayai pelayanan Anda dalam melakukan interaksi jual-beli.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Pelanggan merasa puas terhadap interaksi jual-beli yang telah mereka lakukan dengan Anda.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Anda berharap untuk dapat lebih meningkatkan hubungan yang telah Anda jalin dengan pelanggan dalam interaksi jual-beli.

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lampiran 2

DAFTAR RESPONDEN

No.	NAMA PERUSAHAAN	ALAMAT PERUSAHAAN
1.	PT. Anugerah Argon Medika	Jl. Puri Anjasmoro Blok EE II/18 Semarang
2.	PT. Anugerah Pharmindo L	Jl. Setiabudi 242 Semarang
3.	PT. Barito Budi Pharmindo	Jl. Puspowarno VII/20 Semarang
4.	PT. Cempaka Indah Murni	Jl. Wonodri Baru 20 Semarang
5.	PT. Dos Ni Roha	Jl. Brigjen Katamso 28 Semarang
6.	PT. Eka Bima Perkasa	Jl. Tm. Brumbungan 1 Semarang
7.	PT. Enseval Putra Megatrad.	Jl. Tambak Aji 1A Semarang
8.	PT. Indofarma	Jl. Pamularsi Kav. 67 Semarang
9.	PT. Kimia Farma	Jl. Dr. Sutomo 3 Semarang
10.	PT. Merapi Utama Farma	Jl. Terboyo Industri VI/7 Semarang
11.	PT. Millenium Pharmacon Inter	Jl. Merapi 16 Semarang
12.	PT. Penta Valent	Jl. KH. Wahid Hasyim 137 Semarang
13.	PT. Rajawali Nusindo	Jl. Kepodang 25-27 Semarang
14.	PT. Saridadi	Jl. Pandanaran 57 Semarang