

**PENGARUH DARI PERILAKU PENJUALAN,  
PELAYANAN OUTLET, KUALITAS HUBUNGAN  
TERHADAP KINERJA PENJUALAN DALAM  
RANGKA MENINGKATKAN KEUNGGULAN  
BERSAING BERKELANJUTAN  
(STUDI EMPIRIK PT BATARA INDRA  
SEMARANG)**



**Tesis**

**Diajukan sebagai salah satu syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro  
Universitas Diponegoro**

**oleh:**

**NAMA: NOOR MIFTAH BAKRY  
NIM: C4A002158**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2005**

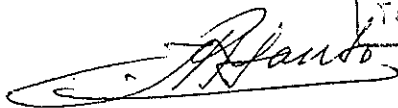
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH DARI PERILAKU PENJUALAN,  
PELAYANAN OUTLET, KUALITAS HUBUNGAN  
TERHADAP KINERJA PENJUALAN DALAM RANGKA  
MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING  
BERKELANJUTAN  
(STUDI EMPIRIK PT BATARA INDRA SEMARANG)**

yang disusun oleh Noor Miftah Bakry, NIM C4A002158  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 19 January 2005  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

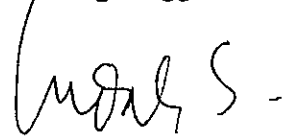
Pembimbing Utama



Drs. L. Suryanto, MM

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	4256/T/MM/e
Tgl.	17/5-06

Pembimbing Anggota



Dr. Indah Susilowati, MSc

Semarang 19 January 2005  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



## Sertifikasi

Saya, Noor Miftah Bakry, 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

Noor Miftah Bakry

19 January 2005

## ABSTRACT

Company which works in lamps product distribution is in a heavy competition, therefore they must find their advantage and use it for winning the competition. Proper selling behavior, outlet served strategy, and service quality are important to increase company selling performance, and furthermore company selling performance will increase company sustainable competitive advantage. Nevertheless, if selling behavior, outlet served strategy, and service quality are implemented on the wrong way, it will impact to decreasing company selling performance, and furthermore decreasing company sustainable competitive advantage.

This research try to help PT Batara Indra in transition period for implementing Best Partnership Program while this research also try to answer suggestion future research from Wijaya (2003) about distributor performance in adapting new environment and policy which change their daily operation significantly. This research tries to find out whether company selling performance from PT Batara Indra Semarang is influenced by selling behavior, outlet served strategy, and service quality. This research also tries to find out that company selling performance is influence to company sustainable competitive advantage. This research using two analysis technic, *Confirmatory Factor Analysis* from SEM which is used to confirm most dominant factors in a variable group and *Regression Weight* from SEM which is used to find out degree of relation for each variable

From the calculation of the structural equation modeling, the model in this research is acceptable and used to determine that, selling behavior is positively influence to company selling performance, outlet served strategy is positively influence to company selling performance, service quality is positively influence to company selling performance, and company selling performance positively influence to company sustainable competitive advantage, although there are several limitation in this research, so that it needed further future research for another industry or number of variable as stated in suggestion future research.

## ABSTRAKSI

Perusahaan yang bergerak di bidang distribusi produk lampu berada dalam kondisi persaingan yang ketat, oleh sebab itu perusahaan harus mempunyai kelebihan untuk bisa memenangkan persaingan di pasar. Perilaku penjualan, pelayanan outlet, serta kualitas hubungan merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja penjualan perusahaan. Namun perilaku penjualan dari tenaga penjual yang kurang baik, serta kebijakan pelayanan outlet yang tidak tepat, juga kualitas hubungan yang tidak dijaga dapat menyebabkan melemahnya kinerja penjualan perusahaan dan pada akhirnya turut pula menyebabkan hilangnya keunggulan bersaing berkelanjutan dari perusahaan.

Penelitian ini dilakukan untuk membantu PT Batara Indra dalam menjalani masa transisi untuk menjalankan Best Partnership Program. Selain itu, penelitian ini juga menjawab agenda penelitian mendatang yang dilakukan Wijaya (2003) tentang kinerja distributor dalam hal adaptasi terhadap lingkungan maupun peraturan-peraturan baru yang cukup *signifikan* merubah pola operasional distributor. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah kinerja penjualan dari PT Batara Indra Semarang dipengaruhi oleh perilaku penjualan, pelayanan outlet, serta kualitas hubungan. Penelitian ini juga menguji apakah kinerja penjualan turut pula mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu: *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok *variabel* dan *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Dari hasil penghitungan SEM tersebut, maka model penelitian ini dapat diterima dan menunjukkan bahwa perilaku penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, pelayanan outlet berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, dan kinerja penjualan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, walaupun ada ketebatasan dalam penelitian ini sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dimasa yang akan datang, baik untuk industri yang lain maupun mengenai jumlah variabel sesuai dengan agenda penelitian mendatang.

## KATA PENGANTAR


Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas berkah dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kesempatan untuk menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Tesis ini dapat tersusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak, oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang telah membantu proses penyelesaian tesis ini, yaitu:

1. Drs. L. Suryanto, MM, selaku pembimbing utama yang telah memberikan saran, bimbingan, dan petunjuk yang berharga bagi penulisan tesis ini,
2. DR. Indah Susilowati, MSc, selaku pembimbing anggota yang telah memberikan saran, bimbingan, dan petunjuk yang berharga bagi penulisan tesis ini
3. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Pengampu Magister Manajemen Undip Semarang,
4. Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Direktur Program Studi Magister manajemen Undip Semarang,
5. Manajemen PT Philips Indonesia, PT Batara Indra Semarang, dan PT Coca-Cola Amatil Indonesia Central Java,
6. Teman-teman angkatan XVIII akhir pekan yang bisa membuat kuliah di akhir pekan tidak begitu membosankan,
7. Orang Tua, Kakak dan Adik kandungku serta orang-orang tercinta di dunia ini

Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan dibalik ketidaksempurnaan tesis ini masih terdapat manfaat untuk bahan kajian lebih lanjut. Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Hormat Kami,

  
Noor Miftah Bakry  
Nim C4A002158

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman sertifikasi .....	ii
Halaman persetujuan draft tesis .....	iii
Abstract .....	iv
Abstraksi .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar gambar .....	x
Daftar tabel .....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	11
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	11
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	11
1.4 Sistematika Penulisan.....	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	14
2.1 Konsep Dasar.....	14

2.1.1 Kinerja Penjualan.....	14
2.1.2 Perilaku Penjualan.....	16
2.1.3 Pengaruh Perilaku Penjualan terhadap Kinerja Penjualan.....	18
2.1.4 Pelayanan Outlet .....	18
2.1.5 Pengaruh Pelayanan Outlet terhadap Kinerja Penjualan.....	21
2.1.6 Kualitas Hubungan .....	21
2.1.7 Pengaruh Kualitas Hubungan terhadap Kinerja Penjualan.....	23
2.1.8 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	24
2.1.9 Pengaruh Kinerja Penjualan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	28
2.2 Penelitian Terdahulu .....	30
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	32
2.4 Hipotesis Penelitian.....	33
2.5. Dimensionalisasi Variabel .....	34
2.5.1 Kinerja Penjualan .....	34
2.5.2 Perilaku Penjualan .....	35
2.5.3 Pelayanan Outlet .....	36
2.5.4 Kualitas Hubungan .....	37
2.5.5 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan .....	38
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 39
3.1 Populasi dan Sampel.....	39

3.2 Metode Pengumpulan Data.....	40
3.3 Metode Analisis.....	41
3.3.1 Langkah-langkah SEM.....	42
BAB IV ANALISIS DATA .....	52
4.1 Gambaran Obyek Penelitian .....	52
4.2. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian .....	53
4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis .....	77
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....	82
5.1 Kesimpulan .....	82
5.2 Implikasi Teoritis .....	84
5.3 Implikasi Manajerial .....	86
5.4 Keterbatasan Penelitian .....	92
5,5 Agenda Penelitian Mendatang .....	92
DAFTAR REFERENSI.....	94

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	32
Gambar 2.2	Dimensi Kinerja Penjualan .....	34
Gambar 2.3	Dimensi Perilaku Penjualan .....	35
Gambar 2.4	Dimensi Pelayanan Outlet .....	36
Gambar 2.5	Dimensi Kualitas Hubungan .....	37
Gambar 2.6	Dimensi Keunggulan Bersaing.....	38
Gambar 3.1	Path Diagram.....	44
Gambar 4.1	Confirmatory Factor analysis Konstruk Exogen .....	55
Gambar 4.2	Confirmatory Factor analysis Konstruk Endogen .....	58
Gambar 4.3	Full SEM .....	61

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data pencapaian PT Batara Indra 2004 .....	8
Tabel 3.1	Variabel dan Dimensi .....	45
Tabel 3.2	Persamaan Struktural.....	46
Tabel 3.3	Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran .....	47
Tabel 3.4	Goodness of Fit Index .....	48
Tabel 4.1	Sample Covarians Estimates.....	54
Tabel 4.2.	Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Exogen.	56
Tabel 4.3	Regression Weight Confirmatory Analisisi Konstruk Exogen.	57
Tabel 4.4	Pengujian Kelayakan Confirmatory Factor Analysis Exogen.	59
Tabel 4.5	Regression Weight Confirmatory Analisisi Konstruk Exogen.	60
Tabel 4.6	Regression Weight Full SEM .....	63
Tabel 4.7	Regression Weight Confirmatory Analisis Full SEM .....	64
Tabel 4.8	Descriptive Statistic .....	67
Tabel 4.9	Assesment of Normality .....	70
Tabel 4.10	Evaluasi Goodness of Fit Index .....	72
Tabel 4.11	Standardized Residual Covariances .....	77
Tabel 4.12	Estimated parameter Regression Weight.....	77

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Tingginya tingkat persaingan antar perusahaan menuntut perusahaan untuk menjadi yang terdepan, tercepat dan terbaik. Pengaturan tenaga penjual merupakan sebuah masalah yang krusial pada banyak perusahaan yang disebabkan karena banyaknya orang yang terlibat didalamnya maupun karena besarnya pembiayaan yang dikeluarkan (Barker, A.T, 1995, p.95). Tenaga penjualan memegang peranan yang penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Peran ini hanya dapat dijalankan oleh orang-orang dengan kemampuan dan keahlian yang baik dalam melakukan aktivitas-aktivitas penjualan untuk mendapatkan hasil penjualan.

Dalam hal menyikapi pernyataan diatas, tentunya diperlukan sumber daya yang bagus untuk menjalankan masing-masing elemen diatas. Khususnya untuk beberapa hal yang berhadapan langsung dengan pelanggan, tentunya diperlukan tenaga penjual yang mempunyai kemampuan yang tinggi untuk mendukung kinerja penjualan dari perusahaan. Oleh sebab itu kemampuan tenaga penjual dalam menjalankan aktivitas-aktivitas dalam proses mendapatkan penjualan menjadi sangatlah penting.

Manajer penjualan biasanya berkonsentrasi dalam tujuan kinerja jangka pendek dan mendorong tenaga penjual mereka untuk bekerja keras dan jarang

melakukan memotivasi tenaga penjual mereka dengan melatih mereka yang sebenarnya hal ini bisa memberikan manfaat yang lebih baik dalam jangka panjang (Sujan, 1994, p.39). Dalam *aktivitas* penjualan diperlukan sebuah perilaku penjualan yang menuntut seorang tenaga penjual mempunyai kemampuan teknis yang berhubungan dengan produk yang dijual, kemampuan untuk menjelaskan kepada konsumen langsung agar mereka mengetahui keunggulan dari produk yang mereka jual dan mengkomunikasikannya kepada konsumen akhir yang mengkonsumsi barang tersebut, serta tenaga penjual harus mengetahui dan menjiwai langkah-langkah penjualan yang benar dari pembukaan serta penutupan.

Tenaga penjual mungkin akan berhadapan dengan konsumen akhir secara langsung sehingga mereka dapat dengan lebih mudah untuk menjual produk atau jasanya, akan tetapi bisa juga mereka hanya berhadapan dengan pihak *intermediary* antara perusahaan dan konsumen akhir, sehingga penanganan yang tepat terhadap pihak *intermediary* ini juga sebagai salah satu penunjang kesuksesan penjualan perusahaan.

Strategi pelayanan outlet merupakan salah satu penentu keberhasilan penjualan (Sunaryo, 2001). Yang dimaksud dengan strategi pelayanan outlet ialah kebijakan perusahaan yang bias menjawab pertanyaan bagaimana outlet yang merupakan pelanggan dari perusahaan tersebut dikelola guna mendatangkan manfaat yang paling optimal bagi perusahaan. Semakin baik penanganan outlet maka semakin efektif pula perusahaan dapat menjual produknya (Sunaryo, 2001).

Peran retailer sebagai pihak *intermediary* juga harus dikelola dengan baik oleh perusahaan. Pengelolaan pihak *intermediary* yang tepat serta mengarah

kepada *win-win solution* diantara dua pihak akan menumbuhkan sebuah pola kerjasama yang baik serta dapat berjalan dalam waktu yang panjang sehingga kebutuhan masing-masing pihak dapat dipuaskan oleh pihak lainnya.

Corey, Cespedes, dan Rangan (1989) menyebutkan bahwa perusahaan mendapatkan penjualan dengan cara menghantarkan produk atau jasanya melewati *intermediary* sebelum sampai ke konsumen pengguna akhir. *Intemediary* ini biasanya berupa outlet yang menjual langsung kepada konsumen pengguna akhir, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu melakukan *aktivitas* yang tepat agar produk atau jasa dari perusahaan dapat tersedia didalam proses penjualan tersebut sehingga semakin besar kemungkinan produk atau jasa dikonsumsi oleh konsumen akhir

Sebuah outlet sebagai pihak *intermediary* biasanya menjual beragam macam portofolio produk yang berasal dari berbagai perusahaan sehingga untuk mendapatkan kesempatan untuk dijual dan dipajang di outlet tersebut, ditawarkan oleh pemilik outlet kepada konsumen akhir, tentunya diperlukan sebuah pendekatan yang tepat serta pola pembinaan hubungan yang tepat pula agar hubungan tersebut bisa berlangsung dalam waktu yang panjang. Chandrasekaran et al (1996) menyatakan bahwa pilihan produk oleh konsumen melalui suatu pola dimana seseorang akan membentuk suatu ide atau suatu kepercayaan akan beberapa pilihan, membangun suatu *preferensi*, kemudian berdasarkan informasi, kepercayaan serta *preferensi-preferensi* tersebut konsumen akan mengambil keputusan akan pemilihan suatu merek. Hal tersebut memberikan peluang dan tantangan bagi perusahaan untuk menjual produknya, melalui pihak *intermediary*.

Peluang bagi perusahaan adalah mereka harus mampu untuk menggunakan pihak *intermediary* tersebut untuk membantu menawarkan produk atau jasanya. Hal tersebut bisa terjadi jika perusahaan mampu menjawab tantangan untuk mempersiapkan tenaga penjual untuk mempengaruhi pihak *intermediary* agar mereka bersedia membantu menawarkan produk atau jasanya. Cara ini bisa berjalan dengan baik dengan syarat tenaga penjual mampu membina hubungan yang baik dengan pihak *intermediary* dan meyakinkan kualitas produk atau jasanya kepada pihak *intermediary* sehingga mereka tidak ragu-ragu untuk menawarkan produk atau jasanya kepada konsumen akhir. Proses penawaran juga akan lebih berjalan baik jika pihak *intermediary* juga mendapatkan informasi atau pelatihan dari tenaga penjual mengenai spesifikasi teknis tentang produk atau jasa yang akan dijual.

Kualitas hubungan yang tinggi berpengaruh terhadap meningkatnya pembelian dari pelanggan (Canon dan Homburg, 2001). Dengan demikian, maka arti pentingnya mengelola tenaga penjual dan proses distribusi produk dan jasa serta membina hubungan dengan pihak retailer yang menyalurkan produk atau jasa perusahaan ke konsumen akhir menjadi salah satu pembeda dengan pihak pesaing dan pada akhirnya akan memunculkan sebuah keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Jab dan Ganesan (2000, p.227) berpendapat bahwasanya meskipun terjadi tekanan untuk mengembangkan kerjasama aliansi penjual dan pembeli, berbagai kerjasama hubungan antara keduanya perlu dilakukan. Ketika pengecer menerima pemasok, mereka sepakat untuk melakukan hubungan. Pengecer

mengetahui jika pemasok akan bekerja keras untuk menciptakan hubungan kerja yang baik dan begitu pula sebaliknya. Kerja sama antara pemasok dan pengecer untuk meningkatkan keuntungan antara keduanya perlu dievaluasi sebagai sebuah kinerja.

Jika segala elemen-elemen dalam pembinaan hubungan dengan outlet bisa direncanakan serta diterapkan dengan baik, maka hasil akhirnya adalah penjualan yang lebih baik. Dengan membaiknya kinerja penjualan akan berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan suatu ukuran yang dipakai untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, suatu perusahaan mengalami keberhasilan dalam bidang-bidang dimana praktek yang ada cocok dengan kebutuhan *kostituensi* (Kotter dan Heskett, 1992). Kinerja sendiri dikonsepsikan sebagai hasil penjualan (*outcome performance*) dan kinerja perilaku (*behavior performance*). Evaluasi kinerja perusahaan secara hasil lebih menekankan pada hasil akhir penjualan dibandingkan kinerja dari aktivitas penjualan yang dilakukan, misalnya besarnya penjualan, besarnya keuntungan perusahaan, pencapaian atas target penjualan, besarnya pangsa pasar, dan hasil lain yang dapat dicapai.

Walker, J (1988, p.61) menyatakan bahwasanya suatu keunggulan bersaing perusahaan dapat dicapai dengan mengatur sumber daya manusia menjadi lebih efektif dibanding dengan para pesaingnya. Beberapa hal yang dituju guna mengembangkan keunggulan bersaing adalah: mendengarkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan mengantisipasinya, persaingan yang tinggi (melalui keterampilan dan kemauan) dan kestabilan tenaga kerja, kemungkinan

pendayagunaan pekerja, departemen dan kelompok kerja yang *efektif* khususnya melalui organisasi, komunikasi yang terbuka, jaringan kerja dan pembagian informasi, pelaksanaan tujuan-tujuan dan rencana perusahaan secara efektif dan teratur, penggunaan teknologi yang efektif, menguasai penggunaan kemampuan, aliran kerja, serta manajemen kualitas yang dikembangkan secara terus menerus.

Tugas dan tanggung jawab distributor tidak hanya melakukan distribusi barang saja, namun lebih dari itu distributor juga harus mampu mengembangkan pasar agar bisa mendapatkan kredibilitas yang lebih baik di mata prinsipal. Menurut Avery (1999, p.55 dalam Wijaya) tugas dari distributor meliputi (1) *order-handling efficiency* – distributor harus memiliki daya tanggap yang tinggi, (2) *customer service* – distributor harus berorientasi kepada jasa yang diberikan kepada pelanggan, (3) *handling of delivery and leadtime issue* – distributor harus memenuhi penghantaran produk kepada pelanggan dengan usaha terbaik, (4) *understanding of cost issue* – distributor harus paham akan biaya dan berusaha untuk menurunkan biaya.

Selanjutnya distributor juga mempunyai tugas (5) *technical support* – distributor harus mampu memberikan dukungan teknis akan produk yang didistribusikan, (6) *relationship with manufacturers*-distributor harus mampu mengembangkan hubungan yang harmonis dengan prinsipal, (7) *geographic range of service* – distributor harus mempunyai jangkauan geografis yang memadai, dan (8) *electronic-commerce capability* – kemampuan teknologi yang bertujuan untuk memperbaiki efisiensi perusahaan sehingga dapat menurunkan biaya.

Avery menyimpulkan penelitiannya bahwa faktor terpenting menurut pelanggan terhadap kemampuan distributor berturut-turut adalah sebagai berikut: kualitas, keberadaan produk, servis, total biaya, harga, kemampuan berbisnis, bimbingan terhadap pelanggan, keadaan persediaan, merek yang dipegang, bimbingan teknis, reputasi, dan kemampuan bisnis elektronik. Dengan meningkatnya kinerja distributor maka kerjasama dengan produsen umum akan terus berjalan. Apabila kinerja distributor menurun maka prinsipal akan berpikir lagi untuk melanjutkan kerjasama dengan mereka.

PT Batara Indra merupakan distributor resmi produk lampu Philips untuk wilayah pemasaran Kota Semarang, Kabupaten Semarang, Kotamadya Salatiga, Kabupaten Kendal, Kabupaten Demak, Kabupaten Temanggung, dan Kabupaten Wonosobo. PT Batara Indra merupakan salah satu anak perusahaan dari Dimas Group yang merupakan sebuah perusahaan distribusi *consumer goods* yang dipercaya oleh perusahaan-perusahaan *multinational* yang ternama seperti Unilever, Nestle maupun Arnotts.

Philips Indonesia sejak bulan Juli 2003 yang lalu telah mengeluarkan sebuah kebijakan yang mewajibkan seluruh distributornya untuk mengimplementasikan BPP (Best Partnership Program) dan PT Batara Indra secara resmi mulai menjalankan program tersebut mulai Februari 2004. Salah satu elemen kebijakan dari BPP yang secara *signifikan* merubah pola kerja distribusi yang cukup *signifikan* adalah kewajiban bagi distributor untuk melakukan *go retail*. Dengan adanya BPP maka PT Batara Indra yang tadinya hanya mempunyai

sekitar 500 outlet diharapkan akan mempunyai 2.500 pelanggan pada akhir tahun 2004.

Pada masa yang lalu sebelum diimplementasikan BPP, distributor hanya mengunjungi beberapa toko besar dengan jumlah pembelian yang besar dengan alasan efisiensi dan dengan harapan toko tersebut yang akan menyalurkan produk ke toko yang kecil. Hal ini sebenarnya sangat berbahaya bagi pihak prinsipal dikarenakan cara menghantarkan produk dari distributor ke retailer akhir tentunya tidak akan sama dengan cara berjualan dari distributor tersebut dikarenakan setiap distributor mendapat pengawasan dari prinsipal dalam hal proses menghantarkan produk ke outlet. Stabilitas harga jual di pasar juga menjadi masalah yang cukup penting untuk diperhatikan karena distributor mempunyai patokan harga resmi maupun peraturan *discount* yang dikontrol secara ketat oleh pihak prinsipal.

Perubahan kebijakan dari prinsipal tersebut ternyata kurang bias diantisipasi dengan baik oleh PT Batara Indra. Selama tahun 2004, pencapaian mereka cenderung terus menurun seperti data di bawah ini:

**Tabel 1.1. Data Pencapaian PT Batara Indra 2004**

**(dalam index, January =1)**

Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul
1.0	1.1	0.7	0.8	0.8	0.7	0.7

Penurunan pencapaian tersebut dikarenakan PT Batara Indra tidak mampu mengantisipasi perubahan kebijakan tersebut. Dengan adanya BPP,

diharapkan peningkatan jumlah outlet yang harus dilayani yang berarti akan semakin beraneka macam jenis toko yang harus dilayani dan tentunya semakin besar *range product* yang dibutuhkan. Hal ini tidak dibantu dengan penambahan pengetahuan teknis maupun kemampuan berkomunikasi dari tenaga penjual, sehingga tenaga penjual tidak mampu melayani secara optimal permintaan para pelanggan yang baru.

Di sisi yang lain, penambahan jumlah outlet yang dilayani menuntut manajemen pelayanan outlet yang lebih baik. Waktu kunjungan yang belum teratur, kebijakan retur maupun periode pembayaran yang kurang tepat untuk diterapkan bagi beberapa jenis outlet menyebabkan kinerja tenaga penjual juga tidak bisa optimal dalam memasarkan produknya.

Kurang sigapnya PT Batara Indra dalam mensikapi perubahan kebijakan prinsipal ini juga menimbulkan pertanyaan dari para pelanggan tentang komitmen mereka dalam melayani para pelanggan serta kepercayaan pelanggan menurun terhadap PT Batara Indra sebagai distributor resmi untuk produk lampu Philips.

Kurangnya pengetahuan teknis serta kemampuan berkomunikasi, jadwal kunjungan yang tidak teratur, serta kebijakan pembayaran serta retur yang terus berubah mempengaruhi penurunan kualitas hubungan antara PT Batara Indra dengan para pelanggan.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat disimpulkan bahwasanya agar sebuah perusahaan bisa menghantarkan produknya secara baik kepada retailer adalah dengan melalui perilaku penjualan yang tepat untuk meningkatkan kinerja penjualan (Corey, Cespedes, dan Rangan, 1989), pemilihan strategi pelayanan yang tepat kepada retailer (Ryans dan Weiberg, 1977 dalam Sunaryo , 2002), dan kualitas hubungan antara distributor dengan retailer yang baik (Canon dan Homburg, 2001).

Dalam hal perubahan operasional penjualan dari PT Batara Indra Semarang dari yang hanya mengunjungi toko besar dan kemudian dituntut untuk menjalankan Best Partnership Program (BPP) tentunya menimbulkan permasalahan bagi PT Batara Indra Semarang. Oleh sebab itu penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan wacana kepada distributor untuk melaksanakan BPP dengan sukses disamping penelitian ini juga menjawab agenda penelitian mendatang yang dilakukan Wijaya (2003) tentang kinerja distributor dalam hal adaptasi terhadap lingkungan maupun peraturan-peraturan baru yang cukup *signifikan* merubah pola operasional distributor

Berdasarkan permasalahan diatas, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah peningkatan perilaku penjualan (pengetahuan teknis, kemampuan menjual, dan kemampuan berkomunikasi) mampu meningkatkan kinerja penjualan?

2. Apakah peningkatan pelayanan outlet (kunjungan, kebijakan retur, dan kebijakan pembayaran) mampu meningkatkan kinerja penjualan?
3. Apakah peningkatan kualitas hubungan (komitmen, kepercayaan, dan kejujuran) mampu meningkatkan kinerja penjualan?
4. Apakah peningkatan kinerja penjualan mampu meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan?

### **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh antara perilaku penjualan dari tenaga penjual dengan kinerja penjualan.
2. Menganalisis pengaruh antara pelayanan outlet dengan kinerja penjualan.
3. Menganalisis pengaruh antara kualitas hubungan dengan kinerja penjualan.
4. Menganalisis pengaruh antara kinerja penjualan dengan keunggulan bersaing berkelanjutan.

#### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menambah wacana penelitian dan tambahan literatur di dunia pendidikan pada umumnya dan manajemen stratejik pada khususnya.
2. Bahan masukan bagi perusahaan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam merencanakan perilaku penjualan dari tenaga penjual, strategi

pelayanan outlet, peningkatan kualitas hubungan dengan outlet, dan peningkatan kinerja penjualan untuk mencapai keunggulan bersaing dari sebuah perusahaan.

#### **1.4. Sistematika Penulisan**

Gambaran isi penelitian secara keseluruhan disajikan dalam outline penelitian berikut ini:

- Bab I. Pendahuluan. Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
- Bab II. Telaah Pustaka dan Pengembangan Model. Bab ini menjelaskan mengenai perilaku penjualan, pelayanan outlet, kualitas hubungan, dan kinerja penjualan dalam mencapai keunggulan bersaing dari sebuah perusahaan, dilanjutkan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis, hipotesis penelitian, dan dimesionalisasi variabel.
- Bab III. Metode Penelitian. Bab ini berisi obyek penelitian, populasi dan sample, metode pengumpulan data dan metode analisis data.
- Bab IV. Analisis Data. Bab ini berisi pemaparan tentang gambaran umum obyek penelitian, proses dan hasil analisis data serta pengujian hipotesis penelitian.

- Bab V. Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan. Bab ini berisi uraian tentang kesimpulan dari hipotesis penelitian, implikasi pada teori-teori manajemen, implikasi pada kebijakan manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian mendatang.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1. Konsep Dasar

##### 2.1.1. Kinerja Penjualan

Ferdinand (2000) menyatakan bahwasanya kinerja penjualan yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai: penjualan, pertumbuhan penjualan, porsi pasar, yang pada akhirnya bermuara pada keuntungan perusahaan. Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah atau unit yang terjual, sedangkan pertumbuhan penjualan menunjukkan berapa besar kenaikan penjualan produk dibandingkan dengan satuan waktu tertentu. Porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk terhadap pasar produk sejenis dibandingkan pesaing.

Pengukuran kinerja perusahaan yang paling penting adalah pertumbuhan penjualan, pertumbuhan tenaga kerja, pertumbuhan pendapatan, dan pertumbuhan pangsa pasar (Kim dan Choi, 1994 dalam Hatmoko, 2000). Hal ini juga didasarkan pada *argumentasi* bahwa pertumbuhan adalah indikator yang lebih tepat dan mudah diperoleh dibandingkan dengan pengukuran akuntansi dan oleh sebab itu lebih unggul dibandingkan dengan indikator kinerja keuangan. Adalah tepat untuk melihat kinerja keuangan dan pertumbuhan sebagai aspek berbeda dari kinerja perusahaan, dimana masing-masing mempunyai informasi penting dan unik. Secara bersama-sama pertumbuhan dan kinerja keuangan

memberikan deskripsi yang lebih kaya mengenai kinerja aktual dari perusahaan bila dibandingkan dengan menggunakan pengukuran secara sendiri-sendiri.

Pengukuran kinerja bermanfaat bagi pemakainya untuk menyediakan umpan balik yang membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah dan membantu pemecahannya. Peranan dari pengukuran kinerja sendiri secara umum adalah untuk melakukan monitor, sebagai alat komunikasi, dan sebagai dasar reward system (Ostrenga dan Harwood, 1992 p.17 dalam Wijaya). Lebih jauh Tiom Ambler (1998 p. 25 dalam Wijaya) menyatakan bahwa pengukuran kinerja disesuaikan dengan tujuan dari perusahaan.

Pengukuran kinerja penjualan menjadi masalah dan perdebatan klasik. Hal ini disebabkan karena kinerja bersifat multidimensional dimana didalamnya termuat beragam tujuan dan tipe organisasi. Karena itu kinerja secara keseluruhan harus diukur dengan menggunakan *multiple measures* (Bhargava, Dubelaar & Ramaswami, 1994 dalam Wijaya). Bonoma dan Clark (1998 p. 64) mengatakan bahwa pengukuran terhadap kinerja penjualan merupakan hal yang berhubungan dengan *satisfaction* (kepuasan) dan *expectation* (harapan). Kepuasan merupakan pengukur yang bersifat *subjectif* serta sulit diukur karena setiap organisasi memiliki penilaian sendiri.

Christoper (1994 p. 20 dalam Wijaya) mengatakan bahwa pengukuran prestasi perusahaan distribusi tidak hanya dilihat berdasarkan 4 P (*Product, Price, Place and Promotion*), namun harus mempertimbangkan paradigma baru yaitu 3 R yaitu: (1) *Realibility-complete order and fill delivered at greed time* (2) *Responsiveness-ability to respond in every shorter lead times with greater*

*flexibility*, dan (3) *Relationship-communication and understanding with all of stakeholders*.

Walker dan Ruekert (dalam Bhargava, Dubelar & Ramaswami, 1994; Clark, 2000; Slater dan Narver, 1997) menyarankan 3 kriteria pengukuran kinerja penjualan yaitu: (a) *efektivitas* yang didefinisikan sebagai keberhasilan produk yang dijual dibandingkan dengan pesaing (diterjemahkan sebagai pangsa pasar oleh Bhargava, Dubelar, & Ramaswami), (b) *efisiensi* yang didefinisikan sebagai keberhasilan dari program-program bisnis yang dijalankan dibandingkan dengan pesaing, dan (c) *adaptailitas* didefinisikan sebagai kemampuan untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi di pasar (diterjemahkan sebagai keberhasilan produk baru maupun cara pelayanan yang baru yang dijalankan perusahaan)

### **2.1.2. Perilaku Penjualan**

Tansu Barker (1999, p.96) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjualan itu sendiri yaitu berdasarkan pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh oleh tenaga penjualan. Karakteristik tenaga penjual yang efektif mempunyai motivasi dari dalam dirinya untuk mengerjakan yang terbaik, mempunyai semangat untuk menghasilkan prestasi, berkembang, dan mampu mengatasi tantangan.

Salah satu tujuan utama dari pengaturan tenaga penjualan adalah mencapai penjualan produk berkelanjutan yang pada akhirnya untuk mempertahankan penjualan dalam jangka panjang sesuai dengan kondisi perusahaan (Ogbuehi dan Sharma, 1999 p.66). Interaksi antara tenaga penjualan

dengan pelanggan sebelum, pada saat dan sesudah terjadinya pembelian merupakan penentu dari kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan dasar dari kesuksesan pemasaran. Hal tersebut ditentukan melalui pelanggan yang melakukan pembelian tambahan dan merekomendasikan produk perusahaan kepada orang lain (Sharma dan Grewal, 1991, p.13)

Barker (1999, p.100) mengemukakan bahwasanya aktivitas-aktivitas dalam penjualan terdiri dari kemampuan menjual dan pengetahuan teknis dari seorang tenaga penjual. Kemampuan menjual meliputi kemauan dalam mendengarkan untuk mengidentifikasi dan memahami perhatian dari para pelanggannya, meyakinkan para pelanggan serta menggunakan pertemuan yang telah dilakukan untuk meningkatkan pelanggan yang baru dan mampu berkomunikasi dalam presentasi penjualan. Tenaga penjual juga harus bisa memberikan solusi dari pertanyaan pelanggan atas spesifikasi yang berkaitan dengan produk yang dijual. Oleh sebab itu pengetahuan mengenai produk harus dimiliki secara lengkap untuk dikomunikasikan secara jelas kepada pemilik outlet dengan harapan pemilik outlet tersebut yang kemudian akan mengkomunikasikan ke konsumen akhir.

Tenaga penjual biasanya menggunakan sebagian besar waktunya untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang mampu untuk menghasilkan penjualan. Menurut Behrman dan Pereault (1982), dimensi dari perilaku penjualan adalah menggunakan pengetahuan teknis dan melakukan presentasi penjualan. Hal ini dilakukan karena tenaga penjual lebih memiliki kontrol pada aktivitas penjualan ini dibandingkan dengan hasil penjualan yang berasal dari aktivitas tersebut

(Churchill, Ford, dan Walker, 1990). Brashear (1997) dalam Kusumawardhani mengungkapkan bahwa perilaku penjualan termasuk dalam aktivitas-aktivitas tenaga penjual yang diperlukan dalam proses penjualan dan aktivitas-aktivitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerjasama lebih lanjut.

### **2.1.3. Pengaruh Perilaku Penjualan terhadap Kinerja Penjualan**

Menurut Piercy et al (1997, p.55) efektivitas penjualan perusahaan dipengaruhi secara *signifikan* oleh kinerja tenaga penjual yaitu tenaga penjual yang mampu meningkatkan porsi pasarnya, memfokuskan pada penjualan produk-produk dengan profit margin tinggi dan sebagai penghasil utama bagi bisnis jangka panjang serta mempunyai kemampuan mencapai tujuan dan target penjualan. Lebih lanjut dalam studi empiriknya, Piercy menyatakan terdapat pengaruh yang cukup *signifikan* dari tenaga penjualan yang mampu untuk menyesuaikan diri dan bekerja sama dalam kelompok terhadap efektivitas penjualan perusahaan.

Kinerja tenaga penjualan yang tinggi diperoleh melalui perilaku penjualan maupun non penjualan. Piercy et al (1997, p.7) menyatakan bahwa presentasi penjualan yang meliputi kemampuan untuk mendengar dan memahami keinginan pelanggan, meyakinkan pelanggan bahwa mereka memahami keinginan pelanggan, bekerja keras dalam memberikan solusi dan jawaban terhadap pelanggan, didukung dengan tingkat pengetahuan teknis yang tinggi merupakan aktivitas-aktivitas penjualan. Sedangkan perilaku non penjualan termasuk menyesuaikan diri dan kerjasama dalam kelompok, perencanaan kunjungan serta sales support.

Noor et al (2001, p.78) menyatakan bahwa keterampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan role perception memberikan pengaruh yang *signifikan* terhadap kinerja tenaga penjualan. Komunikasi yang terbuka dan koordinasi dari perilaku yang dikelompokkan dalam dukungan budaya organisasi melalui perilaku penjualan dari tenaga penjual yang dimiliki perusahaan dapat mendorong pengembangan kerjasama jangka panjang penjual dan pembeli. Dengan pengembangan kerjasama tersebut, tenaga penjualan akan mampu menghasilkan penjualan (Williams dan Attaway, 1996, p.44).

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku penjualan mempunyai hubungan *positif* terhadap kinerja penjualan. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis yang pertama sebagai berikut:

**H1: Semakin baik perilaku penjualan, maka semakin baik kinerja penjualan**

#### **2.1.4. Pelayanan Outlet**

Strategi pelayanan outlet merupakan salah satu penentu keberhasilan penjualan. Yang dimaksud dengan strategi pelayanan outlet adalah cara mengelola outlet sehingga dapat mendatangkan manfaat yang paling optimal bagi perusahaan. Semakin baik pengelolaan outlet, semakin efektif pula perusahaan dapat menjual produknya. Efektifitas cara pengelolaan outlet akan sangat tergantung dari ketepatan kunjungan (*call*), penjualan (*sales*), dan sistem pembayaran (*term of payment*) yang tepat serta kebijakan retur yang dipakai (Ryans dan Weiberg, 1977 dalam Sunaryo, 2002).

*Call* adalah aktivitas tenaga penjual untuk mendatangi outlet baik secara langsung maupun tidak langsung (misalnya telepon) yang dimaksudkan untuk mendapatkan penjualan dari outlet tersebut. *Efektifitas* kunjungan akan meningkat apabila perusahaan mampu dengan akurat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan pada saat dilakukan kunjungan. Kunjungan yang berhasil mendapatkan hasil berupa penjualan dinamakan *effective* atau *productive call*, dimana hasil kunjungan dari tenaga penjual mampu memenuhi sebagian atau seluruh permintaan dari pelanggan. Oleh sebab itu diperlukan sebuah *call plan* (rencana kunjungan) yang tepat yang mengakomodasi jadwal kunjungan, portofolio barang yang dibawa beserta estimasi kuantitas barangnya. Disamping itu siklus kunjungan yang akurat akan lebih mengefektifkan kunjungan dari tenaga penjual.

Parsons dan Abeele (1981) dalam Sunaryo (2002) melakukan penelitian tentang *call* dengan mengukur jumlah kunjungan yang menghasilkan penjualan dengan jumlah pertemuan dengan pelanggan. Dari penelitian tersebut ditemukan juga bahwasanya keberhasilan penjualan dipengaruhi oleh sarana visualisasi produk yang dibawa oleh tenaga penjual, seperti sample ataupun handout. Waid, Clark, dan Ackoff (dalam Parson dan Abeele,1981) menyebutkan bahwasanya jumlah kunjungan merupakan *variable* yang berpengaruh terhadap penjualan dalam nilai uang, pada divisi lampu di General Electric. Turner menghasilkan kesimpulan bahwa upaya kunjungan mempunyai dampak yang *signifikan* atas penjualan *actual* dari pelanggan.

### 2.1.5. Pengaruh Pelayanan Outlet terhadap Kinerja Penjualan

Beswick dan Cravens (dalam Parson dan Abeele, 1981, dalam Sunaryo 2002) mengemukakan bahwasanya keberhasilan penjualan dalam nilai uang pada *consumer goods* ditentukan oleh persentase waktu yang digunakan oleh tenaga penjual pada area *geografis*, potensial area, beban kerja, pengalaman perusahaan, pengalaman tenaga penjual, serta pengalaman sales manajer. Dengan demikian kunjungan yang tepat akan mendatangkan penjualan dan penjualan ulang (*re-purchase*).

Kebijakan pembayaran dan penanganan produk retur juga akan berpengaruh terhadap penjualan. Semakin fleksibel sistem pembayaran dan proses pengembalian produk retur, akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang bersangkutan. Pembelian secara kredit oleh pelanggan dalam keadaan tertentu akan mampu menaikkan jumlah pembelian dari pelanggan. Dengan demikian strategi pelayanan outlet akan berpengaruh atas kinerja penjualan.

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pelayanan outlet mempunyai hubungan positif terhadap kinerja penjualan. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis yang kedua sebagai berikut:

**H2: Semakin baik pelayanan outlet maka, semakin baik kinerja penjualan**

### 2.1.6. Kualitas Hubungan

Kualitas hubungan adalah suatu *konstruk* yang mencerminkan ukuran secara keseluruhan pola hubungan diantara beberapa perusahaan (Johnson,

1999). Kualitas hubungan antara dua pihak (misal penjual dan pembeli) perlu diperhitungkan dalam membina hubungan dengan perusahaan. Menurut Johnson (1999, p.6) kualitas hubungan meliputi kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*) maupun kejujuran (*fairness*).

Hubungan dengan pelanggan dianggap sebagai factor yang sangat penting. Beberapa peneliti telah membuktikan hal tersebut, seperti Dwyer, Schurr, dan Oh (dalam Doney dan Cannon, 1997) telah mendapatkan bukti bahwa membangun hubungan baik dengan pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan. Ganesan (1997) memandang *relationship* mempunyai nilai keuntungan jangka panjang. Noordewier, John, dan Nevin (1990) menyatakan bahwa *relationship* berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan kompetitif dan mengurangi biaya transaksi.

Pada konteks saluran distribusi, beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa saluran distribusi ke bawah yang percaya kepada pemasoknya, menunjukkan tingkat *kooperatif* yang lebih tinggi (Morgan dan Hunt 1994, dalam Doney dan Cannon, 1997, p.35), dan melakukan usaha yang lebih bagi kepentingan principal (Anderson, Lodish, dan Weitz, 1987). Kepercayaan pemasok juga mengurangi konflik dan memperkuat kepuasan saluran distribusi (Anderson, Narus, 1990). Treacy (1996) menyatakan bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan para pemimpin pasar adalah kedekatan hubungan dengan pelanggan (*consumer intimacy*).

Kualitas hubungan yang baik akan menciptakan kepuasan terhadap kedua belah pihak. Kepuasan adalah hasil pengaruh yang tetap dari penilaian terhadap

semua aspek dari hubungan kerja perusahaan dengan pihak lain (Anderson dan Narus dalam Jab dan Ganesan, 2000). Kepuasan hubungan dapat diukur dari rasa puas pengecer dengan keuntungan finansial dari hubungan tersebut, kualitas produk dari pemasok dan pelayanan dari perwakilan penjualan pemasok. Pada akhirnya ketergantungan antara pemasok dan pengecer semakin meningkat dimana hal ini berawal dari kepuasan dari masing-masing pihak dan mereka akan terus berupaya untuk mempertinggi kepuasan tersebut.

#### **2.1.7. Pengaruh Kualitas Hubungan terhadap Kinerja Penjualan**

Ketergantungan antara dua pihak berdampak langsung terhadap kinerja hubungan mereka dengan hasil evaluasinya adalah kinerja kedua belah pihak lebih baik dan memuaskan serta tingkat konflik semakin berkurang (Jab dan Ganesan, 2000, p.233). Perkembangan persepsi pengecer terhadap komitmen pemasok harus dilakukan dengan optimal sehingga berpengaruh positif terhadap evaluasi kinerja pemasok dan kepuasan hubungan serta menghindari terjadinya konflik. Hasil dari hubungan yang berkualitas akan mendatangkan kerja sama yang lebih baik, kedua belah pihak mendapatkan kepuasan dan konflik akan berkurang.

Ganesan (2000, p.229) menyatakan bahwasanya hubungan antara pengecer dan pemasok yang baik akan memberikan keuntungan jangka panjang, sedangkan Noordewier, John, dan Nevin (1990) menyatakan bahwasanya hubungan antara penjual dan pembeli yang positif akan memberikan keuntungan kompetitif dan mengurangi biaya transaksi. Piercy, Katsikeas dan Cravens (1997)

membuktikan pengaruh positif dari hubungan antara pihak supplier produk dengan pengecer yang terjalin dengan baik terhadap peningkatan kinerja penjualan.

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas hubungan mempunyai hubungan positif terhadap kinerja penjualan. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis yang ketiga sebagai berikut:

**H3: Semakin baik kualitas hubungan, maka semakin baik kinerja penjualan**

#### **2.1.8. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Beberapa perusahaan berusaha untuk mengembangkan sebuah keunggulan yang dianggap mampu untuk digunakan sebagai alat bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lain dan diharapkan dengan penentuan serta penggunaan alat tersebut perusahaan bisa mengungguli para pesaing. Bharadwaj, Varadarajan, dan Fahy (1993) mengatakan bahwasanya alat bersaing tersebut menjadi suatu kelebihan dan aset yang khusus dan dianggap sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing suatu perusahaan merupakan suatu hal yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan yang lain sehingga akan menjadi sebuah keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sulitnya sumber daya perusahaan yang menjadi sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan untuk ditiru perusahaan lain disebabkan oleh tiga hal yaitu: kondisi perusahaan yang unik, budaya perusahaan, dan reputasi perusahaan di mata pemasok (Barney dalam Bharadwaj, Varadarajan, dan Fahy, 1993).

Day dan Wensley (dalam Cravens, 1996, p.50) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir. Dikemukakan pula sebagai suatu proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi, dan prestasi hasil akhir serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

Perusahaan harus melakukan tindakan menyeluruh untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, agar lebih unggul dari pesaing. Perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing bila memenuhi 3 syarat (Coyne, 1986) yaitu :

#### **A. *Differentiation in important attributes***

Para konsumen merasakan adanya pemberdayaan yang konsisten antara barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dengan yang dihasilkan para pesaingnya dan dalam hal ini tidak hanya sekedar diferensiasi namun harus benar-benar bisa dirasakan di dalam pasar diferensiasi (Coyne, 1986), meliputi :

a. *Product delivery attributes*. Atribut pengiriman produk barang / jasa tidak hanya terdiri dari elemen-elemen seperti harga, kualitas, estetika, dan kegunaan yang dirasakan, tetapi juga atribut yang lebih luas seperti *availability* (ketersediaan), *consumer awareness* (kesadaran konsumen), *visibility* dan *after sales service* (garansi).

b. *Key buying criterion*. Setiap produk memiliki berbagai atribut yang dapat dipakai untuk membedakan diri dengan pesaing, guna mendapat beberapa derajat keuntungan yang lebih tinggi. Agar memiliki arti strategis, keuntungan tersebut harus berdasarkan pada perbedaan secara positif terhadap sesuatu atribut,

sehingga bisa disebut sebagai kriteria pembeli yang sangat penting untuk segmen pasar tertentu dan tidak digantikan oleh perbedaan yang sifatnya negatif.

c. *Footprint in the market*. Perbedaan harus dapat menarik perhatian dan kesetiaan (loyalitas) konsumen. Dengan kata lain mereka harus menghasilkan footprint in the market dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: (1) berapa konsumen yang tertarik pada produk melebihi yang lain akibat perbedaan atributnya dan berapa jumlah yang dibeli konsumen; (2) seberapa pilihan telah membangkitkan perbedaan ini dan apakah perubahan kecil dalam hal keseimbangan atribut menyebabkan konsumen berubah arah.

## B. *Capability Gap*

Hal lain yang harus mendapat perhatian besar dari perusahaan yang menerapkan strategi *diferensiasi* adalah tentang kesenjangan perusahaan dan pesaingnya, yang diharapkan terus ada. Ini terjadi jika *diferensiasi* hanya dimiliki oleh perusahaan atau dengan kata lain *diferensiasi* tersebut memiliki halangan yang besar terhadap kemungkinan tindakan peniruan dari para pesaing perusahaan.

Ada 4 kategori capability gap yang dapat diciptakan perusahaan (Coyne, 1986) yaitu :

- a. *Business system gaps*. Hasil dari kemampuan untuk melakukan fungsi individual lebih *efektif* daripada pesaing sehingga pesaing sulit untuk mengikuti.
- b. *Positive Gaps*. Hasil dari keputusan terlebih dahulu dari kegiatan dan situasi. Reputasi, *consumer awareness*, kepercayaan dan jaminan

simpanan di mana dapat ditampilkan sebagai *capability gaps* yang penting, sehingga dapat pula disebut sebagai pesan penting pada majemen awal. Pemikiran dengan keuntungan yang *kompetitif* dapat menjadi konskuensi dari keputusan pemilihan lokasi yang lalu.

- c. *Regulatory / legal gaps*. Hasil dari pemerintah yang membatasi pesaing atau kompetitor yang dapat menunjukkan aktivitas yang nyata. Hak paten, ijin operasional, kuota impor, dan keselamatan konsumen dapat membuka peluang yang penting diantara pesaing.
- d. *Organizational or managerial quality gaps*. Hasil dari kemampuan organisasi yang secara konsisten selalu berinovasi, beradaptasi cepat dan efektif dibandingkan dengan pesaing. Fleksibilitas ini merupakan satu-satunya peluang yang penting untuk selalu mengetahui lebih dahulu atau selangkah lebih maju. Dalam industri lain kunci peluang dapat menjadi kemampuan diluar kemampuan inovasi pesaing, untuk menjaga mereka agar selalu siap siaga.

**C. *Differentiation in important attributes and capability gap***. Kondisi ini diharapkan akan terus berlangsung dalam jangka waktu yang lama.

Pada kegiatan lebih awal, semua persyaratan tersebut terpadu di dalam suatu konsep yang disebut KFS (*Key Factor Success* atau kunci keberhasilan), tingkat kebebasan dan biaya yang lebih rendah atau nilai yang lebih tinggi terhadap konsumen perusahaan. Lebih lanjut, Coyne (1986) mengemukakan keunggulan bersaing merupakan hasil dari adanya perbedaan produk diantara kompetitor, namun bukan hanya sekedar differensiasi. Perbedaan dengan para

pesaing yang ada dalam produk harus dapat dirasakan langsung oleh konsumen dimana tercermin dalam beberapa *product / delivery attribute* yang merupakan *Key buying criteria* untuk pasar. Dan produk mesti memiliki perbedaan yang cukup untuk memenangkan ataupun mendapatkan loyalitas yang *signifikan* dari para pembeli, untuk itu harus memiliki *Footprint in the market*.

### **2.1.9. Pengaruh Kinerja Penjualan terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Aspek-aspek dasar dari keunggulan bersaing berkelanjutan seperti yang dikemukakan oleh Hall (Ferdinand, 2000) adalah *sustainabilitas* (keberlanjutan) dari atribut-atribut kunci sebuah perusahaan dan *durabilitas* (daya tahan) dari *superioritas* sumber daya yang tidak dapat ditiru oleh pesaing. Cravens (1996) menyatakan bahwa beberapa elemen dari keunggulan bersaing berkelanjutan yang menyebabkan perusahaan mempunyai keunggulan posisi dan menghasilkan prestasi hasil akhir dalam bentuk pangsa pasar dan kemampuan untuk menghasilkan laba. Laba yang didapatkan tersebut akan diinvestasikan untuk mempertahankan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan bentuk jangka panjang dari kinerja jangka pendek kinerja pemasaran. Kinerja jangka pendek akan lebih baik jika diukur dengan menggunakan pengukuran berbasis aktifitas daripada diukur dengan ukuran nominal mata uang penjualan (Bharadwaj, Varadarajan, dan Fahy, 1993 dan Ferdinand, 2000). Day dan Wensley (dalam Cravens, 1996, p.50) menyatakan bahwasanya kinerja pemasaran dari perusahaan sebagai sebuah hal

yang mendahului dari keunggulan bersaing berkelanjutan. Disamping itu hasil dari kinerja tersebut juga digunakan sebagai membiayai keunggulan bersaing berkelanjutan agar tetap superior dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Cravens (dalam Pranoto) menyatakan bahwa kinerja penjualan merupakan sebuah *antecedent* dari keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dari beberapa uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja penjualan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan hipotesis yang keempat sebagai berikut:

**H4: Semakin baik kinerja penjualan, maka semakin baik keunggulan bersaing berkelanjutan**

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Piercy et al (1997, p.57) menyatakan bahwa presentasi penjualan yang meliputi kemampuan untuk mendengar dan memahami keinginan pelanggan, serta didukung dengan tingkat pengetahuan teknis yang tinggi merupakan *aktivitas-aktivitas* penjualan. Kinerja tenaga penjualan yang tinggi diperoleh melalui perilaku penjualan maupun non penjualan. Noor et al (2001) menyatakan bahwa keterampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan role perception memberikan pengaruh yang *signifikan* terhadap kinerja tenaga penjualan. Williams dan Attaway (1996, p.44) menyatakan bahwasanya perilaku penjualan dari tenaga penjual dapat mendorong pengembangan kerjasama jangka panjang penjual dan pembeli sehingga dapat menghasilkan penjualan.

Beswick dan Cravens (dalam Parson dan Abeele, 1981, dalam Sunaryo 2002) mengemukakan bahwasanya kunjungan yang tepat akan mendatangkan penjualan dan penjualan ulang (*re-purchase*), penanganan produk retur, dan kebijakan pembayaran juga akan berpengaruh terhadap penjualan. Semakin fleksibel sistem pembayaran dan proses pengembalian produk retur, akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang bersangkutan.

Ganesan (2000, p.229) menyatakan bahwasanya hubungan antara pengecer dan pemasok yang baik akan memberikan keuntungan jangka panjang, sedangkan Noordewier, John, dan Nevin (1990) menyatakan bahwasanya hubungan antara penjual dan pembeli yang positif akan memberikan keuntungan kompetitif dan mengurangi biaya transaksi. Piercy, Katsikeas dan Cravens (1997)

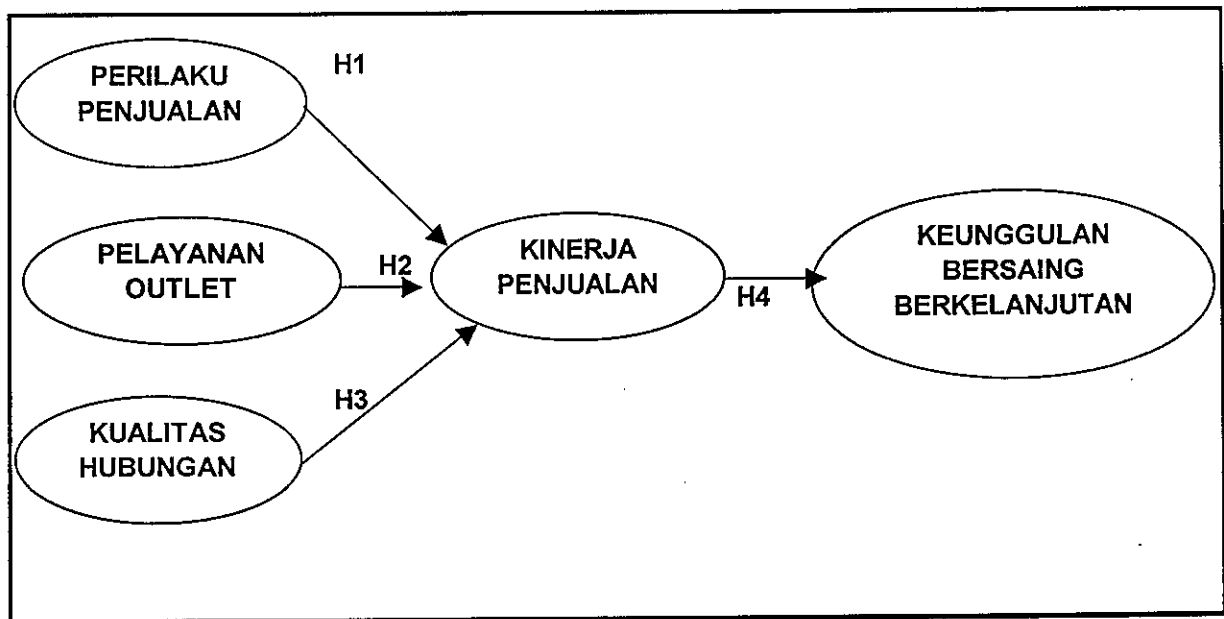
membuktikan pengaruh positif dari hubungan antara pihak supplier produk dengan pengecer yang terjalin dengan baik terhadap peningkatan kinerja penjualan.

Day dan Wensley (dalam Cravens, 1996, p.50) menyatakan bahwasanya kinerja penjualan dari perusahaan sebagai sebuah hal yang mendahului dari keunggulan bersaing berkelanjutan. Disamping itu hasil dari kinerja tersebut juga digunakan sebagai membiayai keunggulan bersaing berkelanjutan agar tetap superior dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Cravens (dalam Pranoto) menyatakan bahwa kinerja penjualan merupakan sebuah *anteseden* dari keunggulan bersaing berkelanjutan.

### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja penjualan, serta pengaruh kinerja penjualan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan maka kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis



## **2.4. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai pengaruh perilaku penjualan terhadap kinerja penjualan, pengaruh pelayanan outlet terhadap kinerja penjualan, pengaruh kualitas hubungan terhadap kinerja penjualan, serta pengaruh kinerja penjualan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1:

Semakin baik perilaku penjualan maka semakin baik kinerja penjualan

Hipotesis 2:

Semakin baik pelayanan outlet maka semakin baik kinerja penjualan

Hipotesis 3:

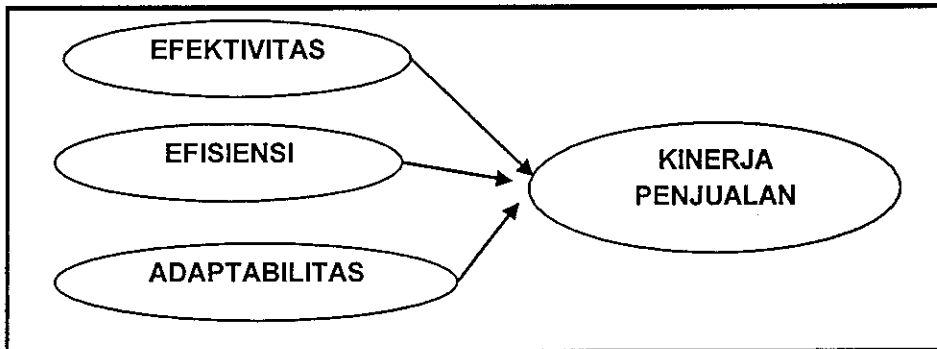
Semakin baik kualitas hubungan maka semakin baik kinerja penjualan

Hipotesis 4:

Semakin baik kinerja penjualan maka semakin baik keunggulan bersaing berkelanjutan.

## 2.5. Dimensionalisasi Variabel

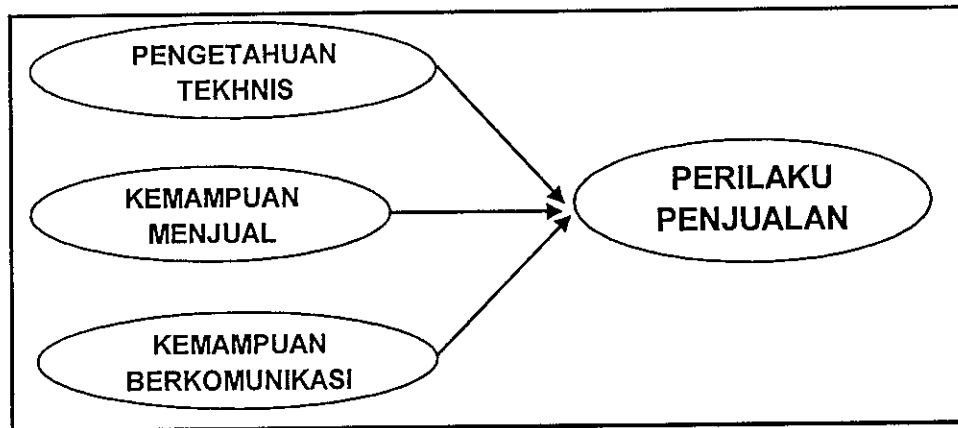
### 2.5.1. Kinerja Penjualan



**Gambar 2.2. Dimensi – dimensi dari variabel Kinerja Penjualan**

Walker dan Ruekert (dalam Bhargava, Dubelar & Ramaswami, 1994; Clark, 2000; Slater dan Narver, 1997) menyarankan 3 kriteria pengukuran kinerja penjualan yaitu: (a) *efektivitas* yang didefinisikan sebagai keberhasilan produk yang dijual dibandingkan dengan pesaing (diterjemahkan sebagai pangsa pasar oleh Bhargava, Dubelar, & Ramaswami), (b) *efisiensi* yang didefinisikan sebagai keberhasilan dari program-program bisnis yang dijalankan dibandingkan dengan pesaing, dan (c) *adaptailitas* didefinisikan sebagai kemampuan untuk merespon perubahan-perubahan yang terjadi di pasar (diterjemahkan sebagai keberhasilan produk baru maupun cara pelayanan yang baru yang dijalankan perusahaan).

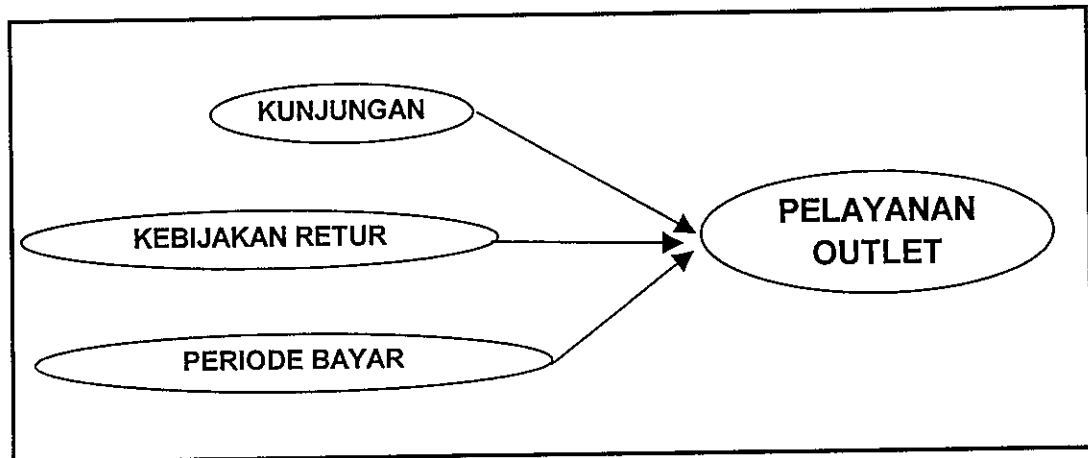
### 2.5.2. Perilaku Penjualan



**Gambar 2.3. Dimensi – dimensi dari variabel Perilaku Penjualan**

Konstruk atau variabel perilaku penjualan dibentuk berdasarkan tiga indikator yang dikembangkan oleh Barker, T (1999) dan Piercy et al (1997), yaitu pengetahuan teknis, kemampuan menjual, dan kemampuan berkomunikasi.

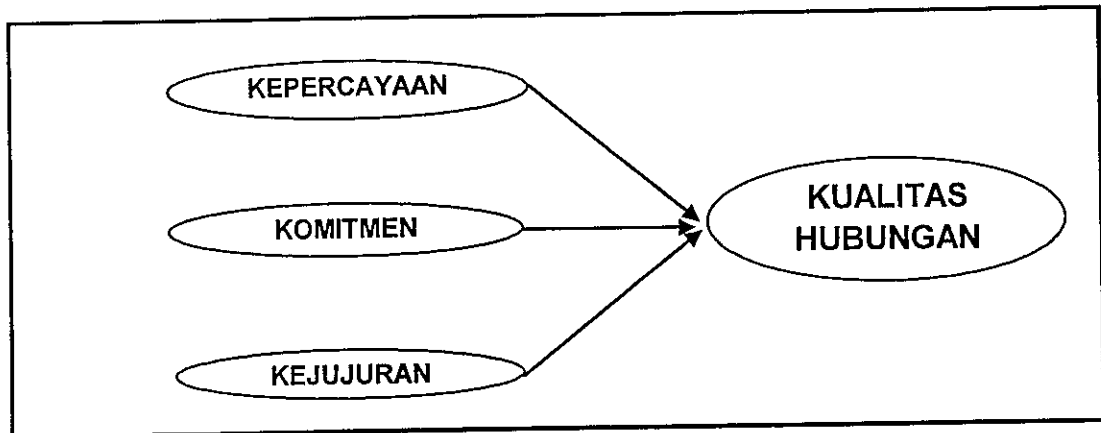
### 2.5.3. Pelayanan Outlet



**Gambar 2.4. Dimensi – dimensi dari variabel Pelayanan Outlet**

Variabel pelayanan outlet dibentuk oleh ketepatan kunjungan, kebijakan retur, dan periode bayar yang dikembangkan oleh Parsons dan Abeele (1981) dalam Sunaryo (2002), Turner (1971) dalam Sunaryo (2002) dan juga digunakan oleh Arif (2004)

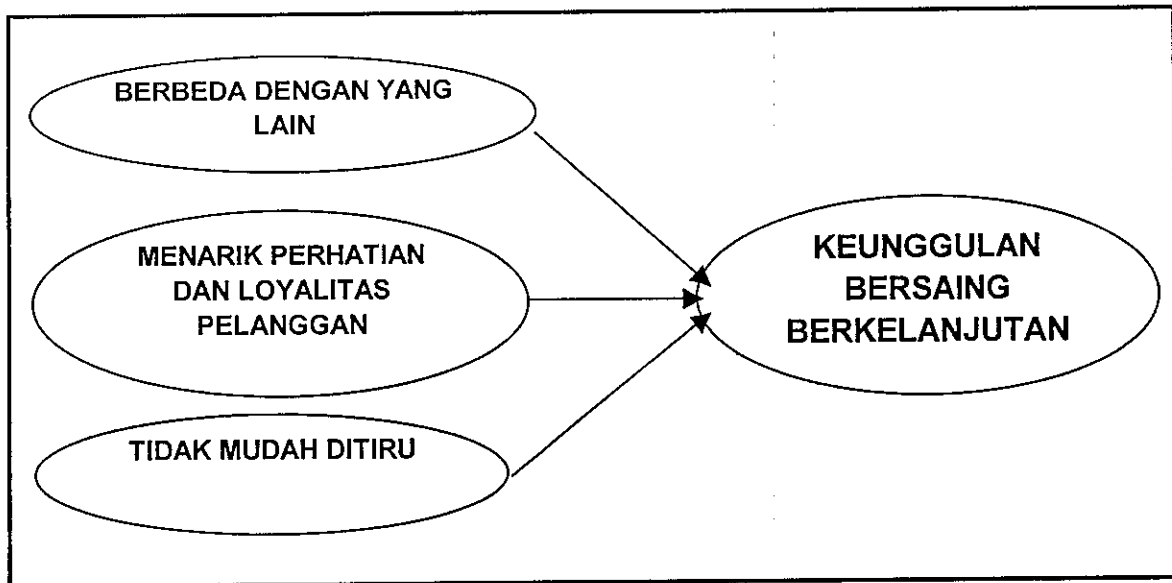
#### 2.5.4. Kualitas Hubungan



**Gambar 2.5. Dimensi – dimensi dari variabel Kualitas Hubungan**

Variabel kualitas hubungan dibentuk oleh kepercayaan, komitmen, dan kejujuran dikembangkan oleh Dwyer, Schurr, dan Oh (dalam Doney dan Cannon, 1997). Model tersebut diatas juga pernah digunakan oleh Anis (2002) untuk menjelaskan kualitas hubungan.

### 2.5.5. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan



**Gambar 2.6. Dimensi – dimensi dari variabel Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Variabel keunggulan bersaing berkelanjutan dibentuk oleh berbeda dengan yang lain, menarik perhatian dan loyalitas pelanggan, dan tidak mudah ditiru (Coyne, 1986).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan cakupan penelitian yang diarahkan untuk menganalisis sebuah pengembangan model tentang variabel-variabel yang mempengaruhi keunggulan bersaing. Sebuah kerangka pemikiran teoritis Bab II akan digunakan sebagai dasar dan landasan teori untuk penelitian ini.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. Selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesa yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ada pada bab sebelumnya. Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan antar variabel sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi.

#### **3.1. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas serta cirri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan

yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, p. 212). Untuk penelitian ini sampel yang digunakan adalah 150 outlet dari sejumlah 567 outlet yang dilayani secara langsung oleh PT Batara Indra Semarang untuk menganalisis perilaku penjualan, kualitas hubungan, pelayanan outlet, kinerja penjualan dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Singarimbun (1991, p.149) menyatakan bahwa sample adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relative sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Sementara itu penentuan jumlah sample menurut Hair (1998, p.166) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM). Jumlah sampel tidak boleh dibawah rasio 5:1 yang berarti harus terdapat minimal 5 observasi untuk setiap indikator. Dalam penelitian ini indikator yang akan diteliti sebanyak 15 indikator, dengan demikian jumlah sampel sebanyak 150 outlet telah memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh Hair.

### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data digunakan dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi. Responden dari penelitian ini adalah pemilik outlet yang dilayani secara langsung oleh PT Batara Indra Semarang. Angket tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala semantik 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

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

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 3.2.2. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berkaitan dengan penelitian yang berasal dari jurnal-jurnal ilmiah, literatur-literatur serta publikasi-publikasi lain yang layak dijadikan sumber masukan untuk penelitian.

### 3.3. Metode Analisis

Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada research problem yang menjadi dasar penelitian ini. Metode analisis yang dipilih untuk menganalisa data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### SEM (Structural Equation Model)

Untuk menguji H1 – H4, alat analisa data yang dipakai adalah Structural Equation Model dari paket statistic Amos. Teknik SEM digunakan karena mampu menguji beberapa variabel dependen sekaligus, dengan beberapa variabel independen. Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS sering digunakan dalam penelitian-penelitian pemasaran dan manajemen stratejik (Bacon dalam Ferdinand, 1999, p.85). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan

masalah yang structural dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis.

Menurut Aruckle dan Bacon dalam Ferdinand (1999, p.85) AMOS mempunyai keistimewaan dalam:

- Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear.
- Mengakomodasi model yang meliputi latent variabel.
- Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independent.
- Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan.

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

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

### **3.3.1. Langkah-Langkah SEM**

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995, p.645), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan bila menggunakan SEM yaitu:

1. Pengembangan Model Teoritis

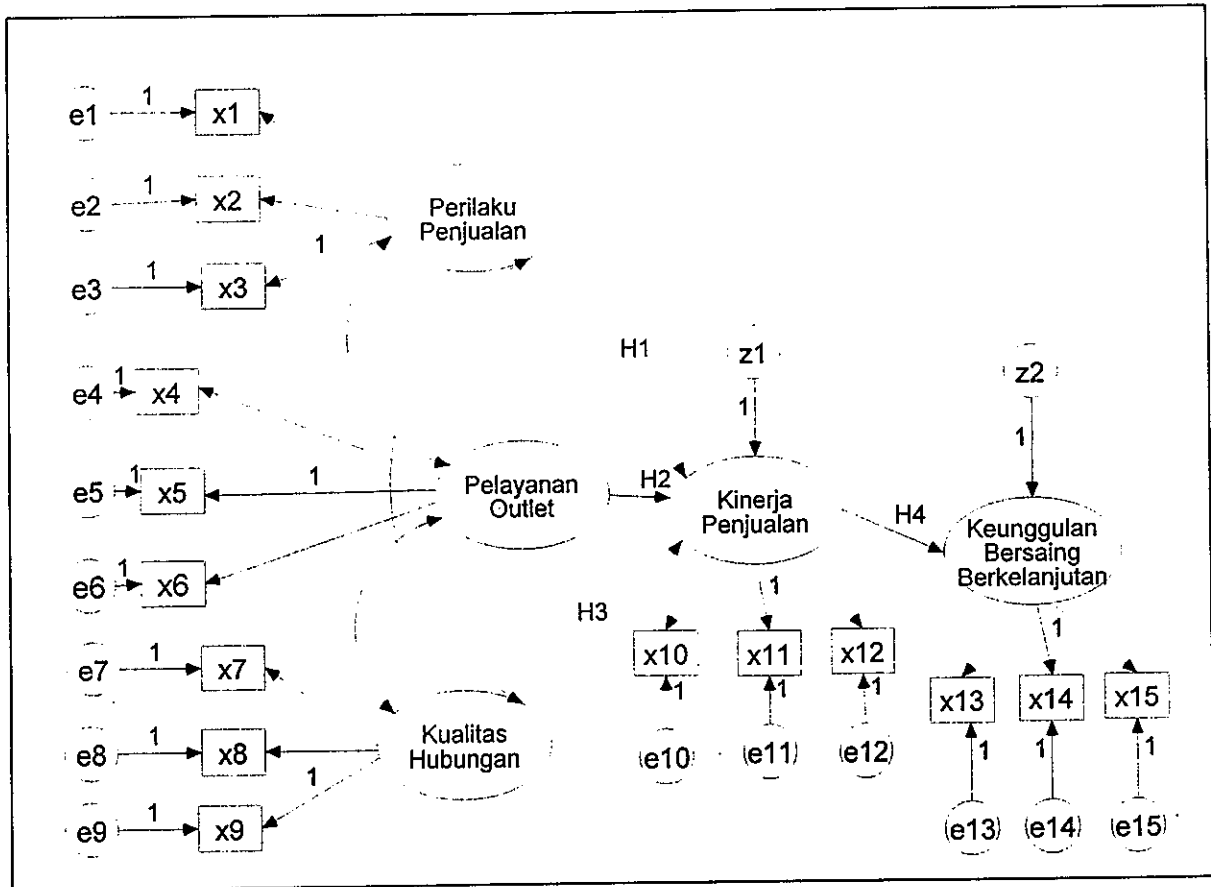
Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

## 2. Pengembangan Path Diagram

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Model yang telah dibangun kemudian ditunjukkan pada sebuah path diagram sebagai berikut:

Gambar 3.1.

Path Diagram



Dalam path diagram, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam path diagram yang dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

- Exogenous constructs yang dikenal juga sebagai source availability atau independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruksi eksogen adalah konstruksi yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Endogenous constructs yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi. Konstruksi endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruksi yang lainnya, tetapi konstruksi eksogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya, tetapi konstruksi eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksi endogen.

**Tabel 3.1.**

**Variabel dan Dimensi-Dimensinya**

<b>Nama Variabel</b>	<b>Dimensi - Dimensi</b>	<b>Simbol</b>
Perilaku Penjualan	Pengetahuan Tekhnis	X1
	Kemampuan Menjual	X2
	Kemampuan Berkomunikasi	X3
Pelayanan Outlet	Kunjungan	X4
	Kebijakan Retur	X5
	Periode Pembayaran	X6
Kualitas Hubungan	Kepercayaan	X7
	Komitmen	X8
	Kejujuran	X9
Kinerja Penjualan	Efektivitas	X10
	Efisiensi	X11
	Adaptabilitas	X12
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	Berbeda dengan yang lain	X13
	Menarik perhatian dan loyalitas pelanggan	X14
	Tidak mudah ditiru	X15

3. Konversi path diagram ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari *Structural Equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ Endogen} = V \text{ Eksogen} + V \text{ Endogen} + \text{Error} \dots\dots\dots(1)$$

Tabel 3.2.

**Persamaan Struktural**

<b>Model Pesamaan Struktural</b>
Kinerja Penjualan = $\alpha_1$ Perilaku Penjualan + $\alpha_2$ Pelayanan Outlet + $\alpha_3$ Kualitas Hubungan + Z1
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan = $\Omega_1$ Kinerja Penjualan + Z2

Persamaan spesifikasi model pengukuran dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi latent variables dan komponen structural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal antara latent variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai suatu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, 2000).

Tabel 3.3.

Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endgenous (model pengukuran)
$X1 = \leftarrow 1 \text{ Perilaku Penjualan} + e 1$	$X10 = \leftarrow 10 \text{ Kinerja Penjualan} + e 10$
$X2 = \leftarrow 2 \text{ Perilaku Penjualan} + e 2$	$X11 = \leftarrow 11 \text{ Kinerja Penjualan} + e 11$
$X3 = \leftarrow 3 \text{ Perilaku Penjualan} + e 3$	$X12 = \leftarrow 12 \text{ Kinerja Penjualan} + e 12$
$X4 = \leftarrow 4 \text{ Pelayanan Outlet} + e 4$	$X13 = \leftarrow 13 \text{ Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e 13$
$X5 = \leftarrow 5 \text{ Pelayanan Outlet} + e 5$	$X14 = \leftarrow 14 \text{ Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e 14$
$X6 = \leftarrow 6 \text{ Pelayanan Outlet} + e 6$	$X15 = \leftarrow 15 \text{ Keunggulan Bersaing Berkelanjutan} + e 15$
$X7 = \leftarrow 7 \text{ Kualitas Hubungan} + e 7$	
$X8 = \leftarrow 8 \text{ Kualitas Hubungan} + e 8$	
$X9 = \leftarrow 9 \text{ Kualitas Hubungan} + e 9$	

4. Memilih Matriks input dan estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan untuk karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sample yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh koelasi. Hair dalam Ferdinand (2000, p.43) menganjurkan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi. Untuk ukuran sample Hair (1995, p.637)

menemukan bahwa ukuran sample yang sesuai untuk SEM adalah sebesar 100-200.

#### 5. Kemungkinan munculnya masalah 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 menggunakan lebih banyak konstruk

#### 6. Evaluasi criteria goodness of fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai criteria goodness of fit. Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan cut off value untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak:

- $X^2$  chi square statistic, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi square nya rendah. Semakin kecil nilai  $X^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut off value sebesar  $p > 0.005$  atau  $p > 0.10$  (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.52)
- RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation) yang menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit

dari model itu berdasarkan degree of freedom (Browne dan Cudeck, dalam Ferdinand, 2000, p. 53)

- GFI (Goodness of Index) adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) hingga 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu better fit.
- AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hulland dalam Ferdinand, 2000, p.55)
- CMIN/DF adalah The Minimum Sample Discrepancy Function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistic chi square,  $X^2$  dibagi DF-nya disebut  $x^2$  relatif. Bilai nilai  $x^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000, p.56)
- TLI (Tucker Lewis Index) merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah **>0.95** (Hair, dalam Ferdinand, 2000, p.57) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle dalam Ferdinand, 2000)
- CFI (Comparative Fit Index) yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, p.58). Nilai yang direkomendasikan adalah **>0.9**

**Tabel 3.4.**  
**Goodness of Index**

Goodness of Fit Index	Cut-off Value
$X^2$	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber: Ferdinand, 2000

### 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. (Hair dalam Ferdinand, 2000, p.62) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang

dihasilkan model cukup besar yaitu  $> 2.58$  maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 2.58 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistic pada tingkat 5%.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

Pada Bab IV ini akan dilakukan proses pengujian dan analisis data dengan langkah-langkah sebagai berikut: gambaran obyek penelitian, proses analisis data dan pengujian model penelitian, uji reliabilitas dan *varians extract*, dan pengujian hipotesis.

#### 4.1 Gambaran Obyek Penelitian

Obyek penelitian yang ditetapkan adalah pemilik toko listrik yang ada di Kota Semarang yang dilayani langsung oleh salesman Batara Indra. Toko yang dipilih sejumlah 150, dari tingkat grosir, semi grosir sampai dengan retail kecil. Dari pengumpulan data di lapangan, diperoleh hasil bahwa dari 150 kuesioner yang disebar, terdapat 126 kuesioner yang kembali. Kuesioner diisi oleh pemilik toko pelanggan PT Batara Indra Semarang yang terletak di area Kota Semarang. Dikarenakan penelitian ini menggunakan 15 indikator, dengan demikian persyaratan jumlah sampel telah terpenuhi karena masih dalam rentang 5-10 kali jumlah indikator (Hair, 1998).

## **4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian**

Proses analisis data dan pengujian model penelitian adalah sebagai berikut:

### **4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Teoritis**

Model penelitian telah dikembangkan melalui telaah teori yang relevan dan dijelaskan pada Bab II. Variabel penelitian disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

### **4.2.2 Langkah 2: Menyusun *Path Diagram***

Dari model teoritis yang telah dikembangkan pada Bab II, maka berikutnya model tersebut disusun dalam sebuah diagram alur sehingga dapat dianalisis dengan menggunakan program AMOS 4.01. Tampilan model penelitian tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 pada Bab III.

### **4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran**

Model penelitian yang telah disusun dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam bentuk persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah disajikan pada Tabel 3.2 dan Tabel 3.3 pada Bab III.

### **4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi**

Matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas

(Ferdinand, 2000). Kovarians data yang akan digunakan adalah sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.1 berikut ini:

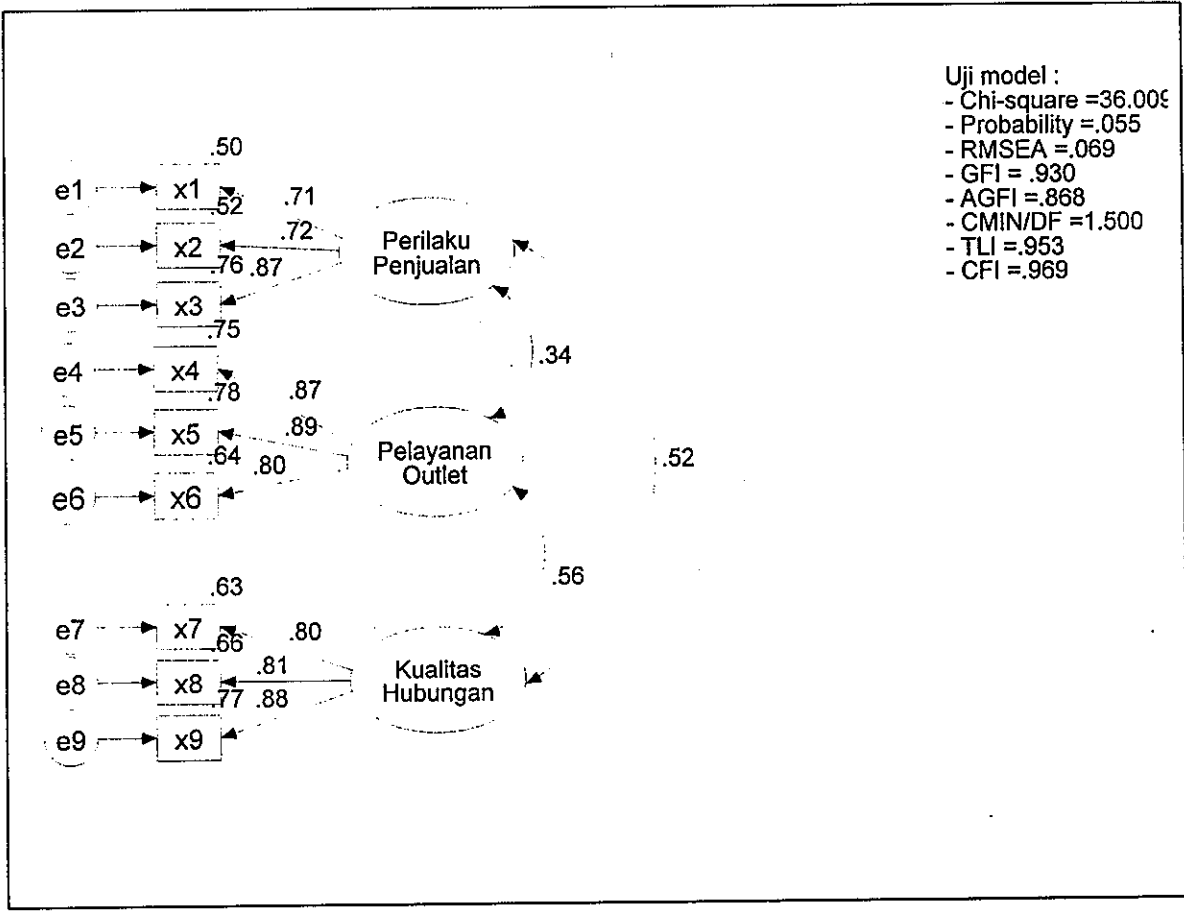
**Tabel 4.1**  
*Sample Covariances - Estimates*

	x13	x6	x15	x12	x14	x10	x11	x7	x8	x9	x4	x5	x1	x2	x3
x13	2.12	0.51	1.34	0.63	1.46	0.64	0.67	0.62	0.37	0.78	0.27	0.56	0.75	0.45	0.51
x6	0.51	1.66	0.29	0.52	0.39	0.68	0.59	0.42	0.43	0.35	1.04	0.99	0.65	0.50	0.27
x15	1.34	0.29	2.00	0.69	1.42	0.57	0.68	0.55	0.23	0.68	0.20	0.44	0.49	0.44	0.33
x12	0.63	0.52	0.69	1.96	0.70	1.30	1.32	0.84	0.65	0.84	0.40	0.56	0.93	0.87	0.98
x14	1.46	0.39	1.42	0.70	2.17	0.63	0.68	0.65	0.32	0.86	0.21	0.46	0.52	0.37	0.49
x10	0.64	0.68	0.57	1.30	0.63	2.17	1.31	0.90	0.72	0.96	0.50	0.59	0.88	0.89	0.81
x11	0.67	0.59	0.68	1.32	0.68	1.31	2.03	0.81	0.70	1.05	0.64	0.66	1.02	0.84	1.03
x7	0.62	0.42	0.55	0.84	0.65	0.90	0.81	2.44	1.57	1.82	0.52	0.79	1.00	0.65	1.08
x8	0.37	0.43	0.23	0.65	0.32	0.72	0.70	1.57	2.12	1.54	0.49	0.57	0.88	0.93	1.01
x9	0.78	0.35	0.68	0.84	0.86	0.96	1.05	1.82	1.54	2.77	0.51	0.56	1.07	0.91	1.29
x4	0.27	1.04	0.20	0.40	0.21	0.50	0.64	0.52	0.49	0.51	2.23	1.16	0.81	0.36	0.63
x5	0.56	0.99	0.44	0.56	0.46	0.59	0.66	0.79	0.57	0.56	1.16	1.75	0.92	0.56	0.79
x1	0.75	0.65	0.49	0.93	0.52	0.88	1.02	1.00	0.88	1.07	0.81	0.92	2.80	2.03	2.11
x2	0.45	0.50	0.44	0.87	0.37	0.89	0.84	0.65	0.93	0.91	0.36	0.56	2.03	3.09	2.09
x3	0.51	0.27	0.33	0.98	0.49	0.81	1.03	1.08	1.01	1.29	0.63	0.79	2.11	2.09	3.04

#### 4.2.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
*Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen*



**Tabel 4.2**  
**Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Exogen**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (36,415)	36.009	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$	0.055	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.069	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.930	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.868	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.500	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.953	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.969	Baik

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk exogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat *signifikansi* sebesar 0.55 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk exogen ini dapat diterima.

**Tabel 4.3**  
*Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Exogen*

<i>Regression Weight</i>			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X3	←	Perilaku Penjualan	1.000				
X2	←	Perilaku Penjualan	0.797	0.133	5.975	0.000	par-1
X1	←	Perilaku Penjualan	0.886	0.146	6.086	0.000	par-2
X5	←	Pelayanan Outlet	1.000				
X4	←	Pelayanan Outlet	0.974	0.104	9.406	0.000	par-3
X9	←	Kualitas Hubungan	1.000				
X8	←	Kualitas Hubungan	0.903	0.107	8.438	0.000	par-4
X7	←	Kualitas Hubungan	0.930	0.113	8.243	0.000	par-5
X7	←	Pelayanan Outlet	0.973	0.110	8.819	0.000	par-6

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *Regression Weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.3 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara *signifikan* merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

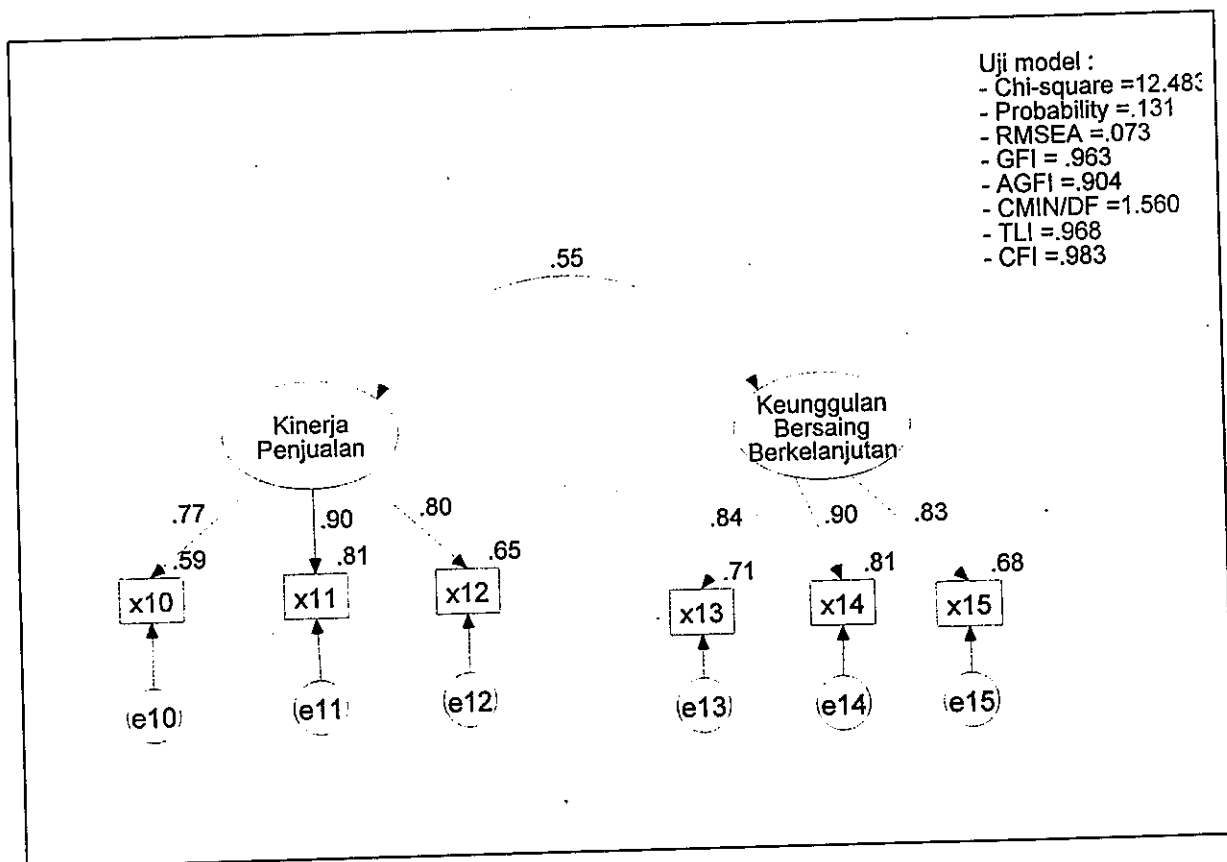
Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00. Sementara itu *factor*

loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

#### 4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**



**Tabel 4.4**  
**Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\chi^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (15,507)	12.483	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$	1.31	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.073	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.963	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.904	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.560	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.968	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.983	Baik

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat *signifikansi* sebesar 1.31 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

**Tabel 4.5**  
**Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

Regression Weight		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x10	← Kinerja Penjualan	0.8535	0.1155	7.3911	0.0000	par-1
x12	← Kinerja Penjualan	0.8199	0.1079	7.6021	0.0000	par-2
x15	← Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	0.8496	0.0946	8.9843	0.0000	par-3
x11	← Kinerja Penjualan	1.0000				
x13	← Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	0.8877	0.0968	9.1682	0.0000	par-4
x14	← Keunggulan Bersaing Berkelanjutan	1.0000				

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *Regression Weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.5 dan dengan melihat *factor loading* masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara *signifikan* merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$ . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu  $> 0.40$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas

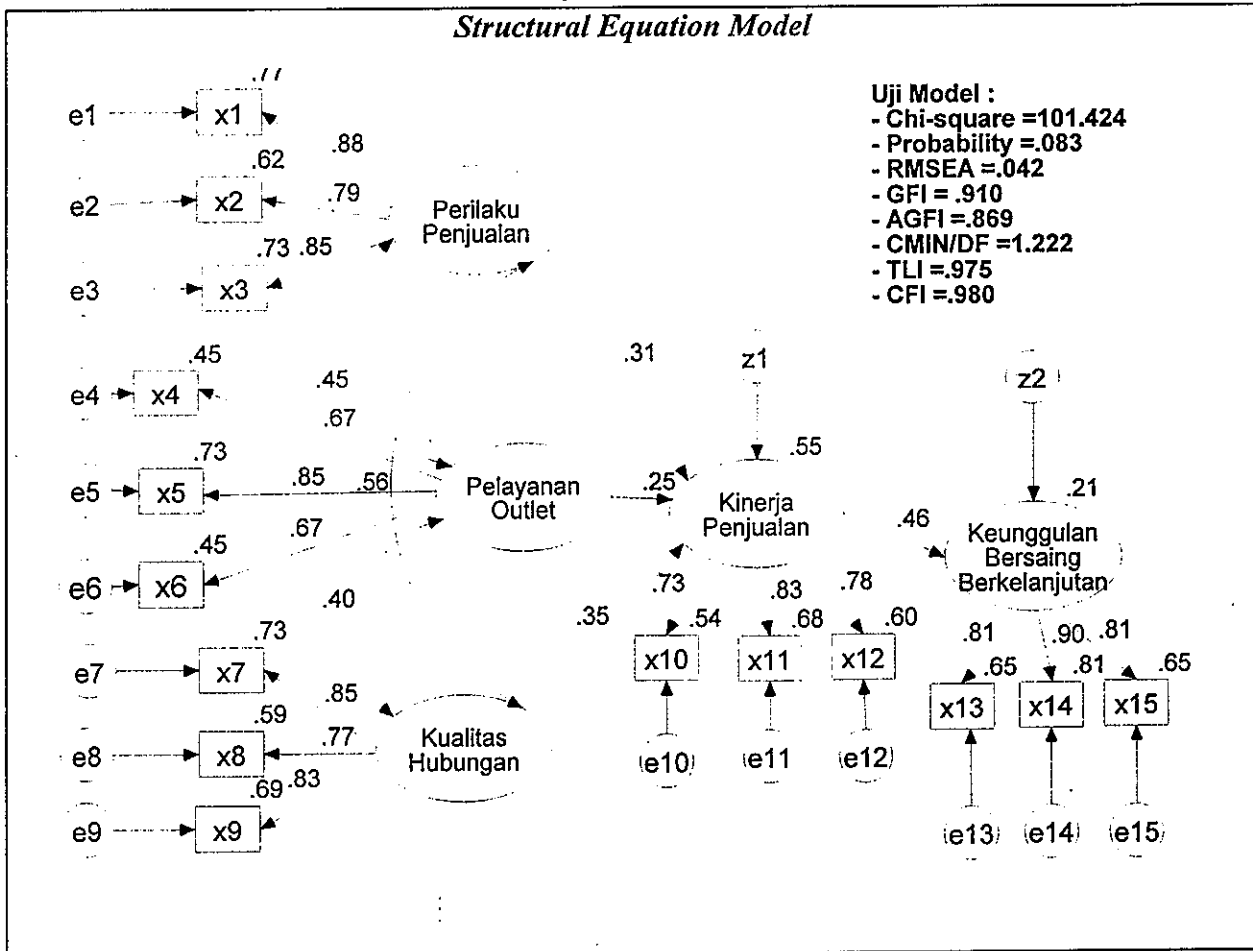
secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk.

#### 4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan dari Full Model SEM adalah sebagai berikut:

Gambar 4.3

Structural Equation Model



**Keterangan:**

- X1 : Pengetahuan Tekhnis
- X2 : Kemampuan Menjual
- X3 : Kemampuan Berkomunikasi
- X4 : Kunjungan
- X5 : Kebijakan Retur
- X6 : Periode Pembayaran
- X7 : Kepercayaan
- X8 : Kejujuran
- X9 : Komitmen
- X10 : Efektivitas
- X11 : Efisiensi
- X12 : Adaptabilitas
- X13 : Berbeda dengan Yang Lain
- X14 : Menarik Perhatian dan Loyalitas Pelanggan
- X15 : Tidak Mudah Ditiru

**Tabel 4.6**  
**Regression Weights Structural Equation Model**

Regression Weight			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Penjualan	<--	Perilaku_Penjualan	0.247	0.086	2.870	0.004	H1
Kinerja_Penjualan	<--	Kualitas_Hubungan	0.297	0.090	3.316	0.001	H3
Kinerja_Penjualan	<--	Pelayanan_Outlet	0.245	0.110	2.229	0.026	H2
Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	<--	Kinerja_Penjualan	0.558	0.116	4.821	0.000	H4
x2	<--	Perilaku_Penjualan	0.958	0.091	10.566	0.000	par-5
x1	<--	Perilaku_Penjualan	0.968	0.087	11.168	0.000	par-6
x9	<--	Kualitas_Hubungan	1.000				
x10	<--	Kinerja_Penjualan	0.925	0.103	8.960	0.000	par-7
x12	<--	Kinerja_Penjualan	0.909	0.096	9.483	0.000	par-8
x11	<--	Kinerja_Penjualan	1.000				
x6	<--	Pelayanan_Outlet	0.749	0.113	6.608	0.000	par-9
x8	<--	Kualitas_Hubungan	0.830	0.086	9.607	0.000	par-10
x7	<--	Kualitas_Hubungan	0.949	0.091	10.435	0.000	par-11
x13	<--	Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0.865	0.088	9.818	0.000	par-12
x14	<--	Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	1.000				
x15	<--	Keunggulan_Bersaing_Berkelanjutan	0.839	0.085	9.815	0.000	par-13
x3	<--	Perilaku_Penjualan	1.000				
x5	<--	Pelayanan_Outlet	1.000				
x4	<--	Pelayanan_Outlet	0.868	0.128	6.798	0.000	par-16

**Tabel 4.7**  
**Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model***

<b><i>Goodness of Fit Index</i></b>	<b><i>Cut-off Value</i></b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
<i>X<sup>2</sup> – Chi-square</i>	Diharapkan kecil (105,267)	101.424	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.083	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.042	Baik
GFI	≥ 0.90	0.910	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.869	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.222	Baik
TLI	≥ 0.95	0.975	Baik
CFI	≥ 0.95	0.980	Baik

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat probability sebesar 0.083 yang sesuai syarat ( $> 0.05$ ). Tingkat *signifikansi* terhadap *Chi-Square* model sebesar 101,424, RMSEA, GFI, indeks CMIN/DF, TLI, dan CFI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

#### **4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi**

Dalam pemrosesan analisis model penelitian ini diketahui bahwa *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

#### **4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit***

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

##### **4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM**

###### **4.2.6.1.1 Ukuran Sampel**

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap *indikator*. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 15 indikator, maka jumlah sampel sebanyak 126 pemilik toko listrik pelanggan PT Batara Indra telah memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut.

###### **4.2.6.1.2 *Outlier***

*Outlier* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya *outlier* dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, *outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, *outlier* dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, *outlier* dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, *outlier* dapat muncul dalam *range* nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000).

#### **4.2.6.1.2.1 *Outlier Univariate***

Deteksi terhadap adanya *outlier univariate* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut *Z-score*, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (*Z-score*), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80 observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari *Z-score* itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai  $Z\text{-score} \geq 3.00$  akan dikategorikan sebagai *outliers* (Ferdinand, 2000).

Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.8 sebagai

berikut:

**Tabel 4.8**  
*Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	126	3	9	6.159	1.680
Zscore(x2)	126	2	9	5.952	1.766
Zscore(x3)	126	2	9	6.278	1.751
Zscore(x4)	126	3	9	6.976	1.499
Zscore(x5)	126	4	9	7.183	1.329
Zscore(x6)	126	4	9	7.079	1.294
Zscore(x7)	126	3	9	6.373	1.568
Zscore(x8)	126	2	9	6.119	1.462
Zscore(x9)	126	3	9	6.429	1.671
Zscore(x10)	126	3	9	6.460	1.479
Zscore(x11)	126	3	9	6.365	1.429
Zscore(x12)	126	3	9	6.373	1.407
Zscore(x13)	126	3	9	6.651	1.461
Zscore(x14)	126	3	9	6.690	1.478
Zscore(x15)	126	3	9	6.532	1.418
Valid N (listwise)	126				

Dari Tabel 4.8 tersebut di atas terlihat bahwa tidak ada nilai *Z-score* dalam rentang 3.00 sampai dengan 4.00 dengan jumlah sampel di atas 80. observasi. Dengan demikian tidak ada *outlier univariate*.

#### 4.2.6.1.2.2 *Outlier Multivariate*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outlier* pada tingkat *univariate*, observasi-observasi tersebut dapat menjadi *outliers* bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000).

Uji *outliers multivariate* dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat  $p < 0.001$  dengan 15 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah  $\chi^2 (15, 0.001) = 37.697$ . Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan menggunakan  $\chi^2$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 37.697 merupakan *multivariate outliers*. Namun dalam proses analisis, *outliers* yang ditemukan tidak dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000).

#### 4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau

tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat *signifikansi* yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar  $\pm 2.58$  pada tingkat *signifikansi* 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
*Assessment of Normality*

	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x13	3	9	-0.447	-2.048	-0.492	-1.128
x6	4	9	-0.593	-2.718	0.008	0.018
x15	3	9	-0.419	-1.922	-0.321	-0.737
x12	3	9	-0.111	-0.508	-0.569	-1.305
x14	3	9	-0.532	-2.439	-0.310	-0.711
x10	3	9	-0.258	-1.181	-0.541	-1.239
x11	3	9	-0.280	-1.282	-0.520	-1.191
x7	3	9	-0.382	-1.752	-0.692	-1.585
x8	2	9	-0.408	-1.868	-0.420	-0.963
x9	3	9	-0.459	-2.103	-0.619	-1.418
x4	3	9	-0.474	-2.173	-0.667	-1.529
x5	4	9	-0.481	-2.206	-0.562	-1.287
x1	3	9	-0.089	-0.408	-1.008	-2.310
x2	2	9	-0.173	-0.791	-0.808	-1.851
x3	2	9	-0.160	-0.734	-0.923	-2.114
Multivariate					7.744	1.924

Dari tabel 4.9 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari  $\pm 2.58$ . Dengan demikian data tersebut berdistribusi normal.

#### 4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000). Dari *Text Output* yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

<b>Determinant of sample covariance matrix = 5.0490e + 001</b>
--

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

#### 4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index***

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$X^2 - Chi-square$	Diharapkan kecil (105.267)	101.424	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$	0.083	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.042	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.910	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.869	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.222	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.975	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.980	Baik

Tabel 4.10 tersebut menunjukkan bahwa dari 8 kriteria, 7 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

#### **4.2.6.3 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract***

##### **4.2.6.3.1 Uji Reliabilitas**

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran

kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j} \dots\dots(3)$$

**Keterangan:**

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ .

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran "mati" (Ferdinand, 2000).

**Hasil *standard loading* data:**

Perilaku penjualan	= 0.88 + 0.79 + 0.85 = 2.52
Pelayanan outlet	= 0.67 + 0.85 + 0.67 = 2.19
Kualitas hubungan	= 0.85 + 0.77 + 0.83 = 2.45
Kinerja penjualan	= 0.73 + 0.83 + 0.78 = 2.34
Keunggulan bersaing berkelanjutan	= 0.81 + 0.90 + 0.81 = 2.52

**Hasil *measurement error* data:**

Perilaku penjualan	= 0.23 + 0.38 + 0.27 = 0.88
Pelayanan outlet	= 0.55 + 0.27 + 0.55 = 1.37
Kualitas hubungan	= 0.27 + 0.41 + 0.31 = 0.99
Kinerja penjualan	= 0.46 + 0.32 + 0.40 = 1.18
Keunggulan bersaing berkelanjutan	= 0.35 + 0.19 + 0.35 = 0.89

**Perhitungan reliabilitas data:**

Perilaku Penjualan	$= \frac{2.52^2}{2.52^2 + 0.88} = 0.878$
Pelayanan Outlet	$= \frac{2.19^2}{2.19^2 + 1.37} = 0.779$
Kualitas hubungan	$= \frac{2.45^2}{2.45^2 + 0.99} = 0.858$
Kinerja penjualan	$= \frac{2.34^2}{2.34^2 + 1.18} = 0.823$
Keunggulan bersaing berkelanjutan	$= \frac{2.52^2}{2.52^2 + 0.89} = 0.877$

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

**4.2.6.3.2 Variance Extract**

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstrasi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah > 0.50. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j} \dots\dots(4)$$

**Keterangan:**

- *Standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\Sigma E_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ .

**Hasil *square standardized loading data*:**

Perilaku penjualan	$= 0.88^2 + 0.79^2 + 0.85^2 = 2.12$
Pelayanan outlet	$= 0.67^2 + 0.85^2 + 0.67^2 = 1.62$
Kualitas hubungan	$= 0.85^2 + 0.77^2 + 0.83^2 = 2.00$
Kinerja penjualan	$= 0.73^2 + 0.83^2 + 0.78^2 = 1.83$
Keunggulan bersaing berkelanjutan	$= 0.81^2 + 0.90^2 + 0.81^2 = 2.12$

**Perhitungan *variance extract data*:**

Perilaku penjualan	$= \frac{2.12}{2.12 + 0.88} = 0.707$
Pelayanan outlet	$= \frac{1.62}{1.62 + 1.37} = 0.542$
Kualitas hubungan	$= \frac{2.00}{2.00 + 0.99} = 0.669$
Kinerja penjualan	$= \frac{1.83}{1.83 + 1.18} = 0.608$
Keunggulan bersaing berkelanjutan	$= \frac{2.12}{2.12 + 0.89} = 0.705$

Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.50. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

#### **4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model**

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2.58$  diinterpretasikan sebagai *signifikan* secara statistik pada tingkat 1% (Ferdinand, 2000). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa model tersebut sudah *signifikan* karena tidak ada angka yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2.58$ . Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

**Tabel 4.11**  
*Standardized Residual Covariances*

	x13	x6	x15	x12	x14	x10	x11	x7	x8	x9	x4	x5	x1	x2	x3
x13	-0.21	1.47	-0.12	0.39	-0.69	0.39	0.28	0.94	-0.03	1.51	-0.14	1.16	1.28	-0.07	0.09
x6	1.47	-0.21	0.25	0.21	0.51	1.08	0.34	-0.13	0.21	-0.60	0.75	-0.20	0.54	-0.24	-1.47
x15	-0.12	0.25	-0.22	0.84	-0.69	0.11	0.45	0.65	-0.74	1.14	-0.44	0.62	0.17	-0.07	-0.66
x12	0.39	0.21	0.84	0.98	0.30	1.16	0.82	0.13	-0.39	-0.12	-0.88	-0.51	0.20	-0.04	0.25
x14	-0.69	0.51	-0.69	0.30	-0.57	-0.11	-0.17	0.69	-0.58	1.48	-0.62	0.34	-0.13	-0.69	-0.31
x10	0.39	1.08	0.11	1.16	-0.11	0.57	0.63	0.32	-0.03	0.38	-0.34	-0.37	-0.13	-0.02	-0.56
x11	0.28	0.34	0.45	0.82	-0.17	0.63	0.65	-0.47	-0.45	0.47	0.09	-0.27	0.19	-0.56	0.05
x7	0.94	-0.13	0.65	0.13	0.69	0.32	-0.47	0.81	0.72	0.48	0.03	1.01	0.08	-1.30	0.25
x8	-0.03	0.21	-0.74	-0.39	-0.58	-0.03	-0.45	0.72	0.16	0.21	0.17	0.28	0.07	0.34	0.50
x9	1.51	-0.60	1.14	-0.12	1.48	0.38	0.47	0.48	0.21	0.52	-0.16	-0.35	0.11	-0.45	0.84
x4	-0.14	0.75	-0.44	-0.88	-0.62	-0.34	0.09	0.03	0.17	-0.16	-0.22	-0.15	0.75	-1.11	-0.11
x5	1.16	-0.20	0.62	-0.51	0.34	-0.37	-0.27	1.01	0.28	-0.35	-0.15	-0.57	0.91	-0.77	0.14
x1	1.28	0.54	0.17	0.20	-0.13	-0.13	0.19	0.08	0.07	0.11	0.75	0.91	0.92	0.40	0.38
x2	-0.07	-0.24	-0.07	-0.04	-0.69	-0.02	-0.56	-1.30	0.34	-0.45	-1.11	-0.77	0.40	0.10	0.38
x3	0.09	-1.47	-0.66	0.25	-0.31	-0.56	0.05	0.25	0.50	0.84	-0.11	0.14	0.38	0.38	0.56

### 4.3 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 5 hipotesis yang diajukan. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
*Estimasi Parameter Regression Weights*

Regression Weight			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja Penjualan	<--	Perilaku Penjualan	0.247	0.086	2.870	0.004	H1
Kinerja Penjualan	<--	Kualitas Hubungan	0.297	0.090	3.316	0.001	H3
Kinerja Penjualan	<--	Pelayanan Outlet	0.245	0.110	2.229	0.026	H2
Keunggulan Bersaing Berkelar	<--	Kinerja Penjualan	0.558	0.116	4.821	0.000	H4

**Hipotesis 1** : Perilaku penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.

Semakin baik perilaku penjualan maka semakin baik kinerja penjualan

Dari tabel 4.12 terlihat bahwa hubungan antara perilaku penjualan dengan kinerja penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 2.870 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.004 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H1 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara perilaku penjualan dengan kinerja penjualan. Hal ini mendukung penelitian dari Piercy et al (1997) yang menyatakan bahwa presentasi penjualan yang meliputi kemampuan untuk mendengar dan memahami keinginan pelanggan, serta didukung dengan tingkat pengetahuan teknis yang tinggi merupakan aktivitas-aktivitas penjualan yang mampu untuk meningkatkan kinerja penjualan dari tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan yang tinggi diperoleh melalui perilaku penjualan maupun non penjualan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan juga mendukung hasil penelitian Noor et al (2001) yang menyatakan bahwa keterampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan role perception memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan dalam menghasilkan penjualan.

Hal tersebut diatas juga mendukung penelitian Williams dan Attaway (1996) yang menyatakan bahwasanya perilaku penjualan dari tenaga penjual dapat mendorong pengembangan kerjasama jangka panjang penjual dan pembeli sehingga dapat menghasilkan penjualan.

**Hipotesis 2** : Pelayanan outlet berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.

Semakin baik pelayanan outlet maka semakin baik kinerja penjualan.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara pelayanan outlet dengan kinerja penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 2.229 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.026 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H2 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan mendukung hasil penelitian Beswick dan Cravens (dalam Parson dan Abeele, 1981, dalam Sunaryo 2002) yang mengemukakan bahwasanya kunjungan yang tepat akan mendatangkan penjualan dan penjualan ulang (re-purchase), penanganan produk retur, dan periode peayaran juga akan berpengaruh terhadap penjualan. Semakin fleksibel sistem pembayaran dan proses pengembalian produk retur, akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang bersangkutan

**Hipotesis 3** : Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.

Semakin baik kualitas hubungan maka semakin baik kinerja penjualan

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara kualitas hubungan dengan kinerja penjualan ditunjukkan dengan CR sebesar 3.316 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.001 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H3 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis ini mendukung hasil penelitian dari Ganesan (2000) yang menyatakan bahwasanya hubungan antara pengecer dan pemasok yang baik akan memberikan keuntungan jangka panjang. Lebih jauh lagi pengujian hipotesis yang dilakukan juga mendukung penelitian Noordewier, John, dan Nevin (1990) yang menyatakan bahwasanya hubungan antara penjual dan pembeli yang positif akan memberikan keuntungan kompetitif dan mengurangi biaya transaksi. Pengujian hipotesis juga mendukung hasil penelitian Piercy, Katsikeas dan Cravens (1997) yang membuktikan pengaruh positif dari hubungan antara pihak supplier produk dengan pengecer yang terjalin dengan baik terhadap peningkatan kinerja penjualan.

**Hipotesis 4** : Kinerja penjualan mempunyai hubungan positif dengan keunggulan bersaing berkelanjutan. Semakin baik kinerja penjualan maka semakin baik keunggulan bersaing berkelanjutan.

Dari tabel tersebut terlihat bahwa hubungan antara kualitas layanan dengan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan CR sebesar 4.821 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai p sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian H4 pada penelitian ini dapat diterima.

Pengujian hipotesis yang dilakukan mendukung penelitian Day dan Wensley (dalam Cravens, 1996, p.50) yang menyatakan bahwasanya kinerja penjualan dari perusahaan sebagai sebuah hal yang mendahului dari keunggulan bersaing berkelanjutan. Disamping itu hasil dari kinerja tersebut juga digunakan sebagai membiayai keunggulan bersaing berkelanjutan agar tetap superior dan tidak dapat

ditiru oleh pesaing. Lebih jauh lagi Cravens (dalam Pranoto, 2003) menyatakan bahwa kinerja penjualan merupakan sebuah anteseden dari keunggulan bersaing berkelanjutan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk membantu PT Batara Indra dalam menjalani masa transisi untuk menjalankan Best Partnership Program. Oleh sebab itu penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan wacana kepada distributor untuk melaksanakan BPP dengan sukses. Selain itu, penelitian ini juga menjawab agenda penelitian mendatang yang dilakukan Wijaya (2003) tentang kinerja distributor dalam hal adaptasi terhadap lingkungan maupun peraturan-peraturan baru yang cukup *signifikan* merubah pola operasional distributor.

Dalam penelitian ini, digunakan faktor-faktor yang menjelaskan pengaruh terhadap kinerja penjualan serta keunggulan bersaing berkelanjutan. Faktor-faktor yang menjelaskan kinerja penjualan adalah perilaku penjualan, pelayanan outlet, dan kualitas hubungan, selanjutnya kinerja penjualan akan mempengaruhi Keunggulan Bersaing Berkelanjutan.

Perilaku Penjualan dapat ditunjukkan melalui pengetahuan teknis, kemampuan menjual, dan kemampuan berkomunikasi. Pelayanan Outlet dapat ditunjukkan melalui kunjungan, kebijakan retur, dan periode pembayaran. Kualitas Hubungan dapat ditunjukkan melalui kepercayaan, komitmen, dan kejujuran. Kinerja Penjualan dapat ditunjukkan melalui efisiensi, efektivitas, dan adaptabilitas.

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan dapat ditunjukkan melalui berbeda dengan yang lain, menarik perhatian dan loyalitas konsumen, dan tidak mudah ditiru.

Dalam Bab II dikemukakan 4 hipotesa dalam penelitian ini yaitu, hipotesis 1: *semakin baik perilaku penjualan maka semakin baik kinerja penjualan*, hipotesis 2: *semakin baik pelayanan outlet maka semakin baik kinerja penjualan*, hipotesis 3: *semakin baik kualitas hubungan maka semakin baik kinerja penjualan*, hipotesis 4: *semakin baik kinerja penjualan maka semakin baik keunggulan bersaing berkelanjutan*.

Penelitian ini menggunakan dua macam tehnik analisis yaitu: *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel dan *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar hubungan antar variabel.

Pengujian hipotesis I yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara perilaku penjualan dengan kinerja penjualan. Pengujian hipotesis II yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara pelayanan outlet dengan kinerja penjualan. Pengujian hipotesis III yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara kualitas hubungan dengan kinerja penjualan. Sedangkan pengujian hipotesis IV yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara kinerja penjualan dan keunggulan bersaing berkelanjutan.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis, implikasi teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perilaku penjualan mempunyai tiga dimensi yang *signifikan* dalam menjelaskan kinerja penjualan yaitu: pengetahuan teknis, kemampuan menjual, dan kemampuan berkomunikasi. Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan adanya hubungan positif antara perilaku penjualan dengan kinerja penjualan.

Hal ini mendukung penelitian dari Piercy et al (1997) yang menyatakan bahwa presentasi penjualan yang meliputi kemampuan untuk mendengar dan memahami keinginan pelanggan, serta didukung dengan tingkat pengetahuan teknis yang tinggi merupakan aktivitas-aktivitas penjualan yang mampu untuk meningkatkan kinerja penjualan dari tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan yang tinggi diperoleh melalui perilaku penjualan maupun non penjualan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan juga mendukung hasil penelitian Noor et al (2001) yang menyatakan bahwa keterampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan role perception memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjualan dalam menghasilkan penjualan. Hal tersebut diatas juga mendukung penelitian Williams dan Attaway (1996) yang menyatakan bahwasanya perilaku penjualan dari tenaga penjual dapat mendorong pengembangan kerjasama jangka panjang penjual dan pembeli sehingga dapat menghasilkan penjualan.

2. Pelayanan outlet mempunyai tiga dimensi yang *signifikan* dalam menjelaskan kinerja penjualan yaitu: kunjungan, kebijakan retur, dan periode pembayaran. Pengujian hipotesis yang dilakukan mendukung hasil penelitian

Beswick dan Cravens (dalam Parson dan Abeele, 1981, dalam Sunaryo 2002) yang mengemukakan bahwasanya kunjungan yang tepat akan mendatangkan penjualan. Disamping itu penanganan produk retur dan periode pembayaran juga akan berpengaruh terhadap penjualan. Semakin jelas sistem pembayaran dan proses pengembalian produk retur, akan mendorong pelanggan untuk membeli produk yang bersangkutan.

3. Kualitas hubungan mempunyai tiga dimensi yang *signifikan* dalam menjelaskan kualitas hubungan yaitu: kepercayaan, komitmen dan kejujuran. Pengujian hipotesis ini mendukung hasil penelitian dari Ganesan (2000) yang menyatakan bahwasanya hubungan antara pengecer dan pemasok yang baik akan memberikan keuntungan jangka panjang. Lebih jauh lagi pengujian hipotesis yang dilakukan juga mendukung penelitian Noordewier, John, dan Nevin (1990) yang menyatakan bahwasanya hubungan antara penjual dan pembeli yang positif akan memberikan keuntungan *kompetitif* dan mengurangi biaya transaksi. Pengujian hipotesis juga mendukung hasil penelitian Piercy, Katsikeas dan Cravens (1997) yang membuktikan pengaruh positif dari hubungan antara pihak supplier produk dengan pengecer yang terjalin dengan baik terhadap peningkatan kinerja penjualan.

4. Kinerja penjualan mempunyai tiga dimensi yang *signifikan* dalam menjelaskan kinerja penjualan yaitu: efektifitas, efisiensi, dan adaptabilitas. Sedangkan keunggulan bersaing berkelanjutan mempunyai tiga dimensi yang *signifikan* dalam menjelaskan keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu: berbeda

dengan yang lain, menarik perhatian dan loyalitas pelanggan, dan tidak mudah ditiru.

Pengujian hipotesis yang dilakukan mendukung penelitian Day dan Wensley (dalam Cravens, 1996, p.50) yang menyatakan bahwasanya kinerja penjualan dari perusahaan sebagai sebuah hal yang mendahului dari keunggulan bersaing berkelanjutan. Disamping itu hasil dari kinerja tersebut juga digunakan sebagai membiayai keunggulan bersaing berkelanjutan agar tetap superior dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Lebih jauh lagi Cravens (dalam Pranoto, 2003) menyatakan bahwa kinerja penjualan merupakan sebuah *anteseden* dari keunggulan bersaing berkelanjutan.

### **5.3 Implikasi Manajerial**

Beberapa implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari gambar 4.3. dapat diketahui jika pengetahuan teknis (x1) mendapatkan nilai tertinggi (.88) dibandingkan dengan kemampuan menjual (x2) dan kemampuan berkomunikasi (x3), dimana ketiganya membentuk variabel perilaku penjualan.

Pengetahuan teknis memegang peranan yang penting dikarenakan produk lampu termasuk kategori produk yang menggunakan spesifikasi teknis tertentu dan perlu dikomunikasikan kepada pemilik toko maupun konsumen akhir. Spesifikasi teknis bisa dijadikan sebagai salah satu keunggulan dibandingkan dengan produk pesaing. Perbedaan teknologi dan kualitas yang dimiliki oleh Philips yang tidak dimiliki oleh pesaing terwakili oleh produk yang dijual dengan

spesifikasi teknis yang lebih baik dibanding produk pesaing dan perlu dijelaskan oleh tenaga penjual lampu Philips agar bisa terkomunikasikan perbedaan tersebut.

PT Batara Indra sebagai distributor resmi PT Philips Indonesia tentunya harus memandang hal ini dengan serius dan ditindaklanjuti dengan pembekalan kemampuan teknis bekerjasama dengan pihak prinsipal. Kendala yang mungkin akan timbul adalah biasanya pelaksanaan pelatihan memerlukan waktu yang cukup lama sedangkan tenaga penjual mempunyai kewajiban untuk melakukan aktivitas penjualan. Sedangkan untuk melakukan pelatihan tentunya memerlukan biaya, sehingga tidak mungkin untuk melakukan pelatihan secara bergiliran karena menjadi tidak efisien. Pemilihan waktu yang tepat menjadi kunci sukses dari pelaksanaan pelatihan.

Akan tetapi keahlian teknis yang dimiliki oleh tenaga penjual tidak akan berguna jika mereka tidak bisa mengkomunikasikan kepada pihak yang berkepentingan. Oleh sebab itu, indikator-indikator lain selain pengetahuan teknis juga perlu untuk dilakukan pelatihan sebagai penunjang dari pengetahuan teknis yang dimiliki tenaga penjual.

2. Dari gambar 4.3. dapat diketahui jika kebijakan retur (x5) mendapatkan nilai tertinggi (.85) dibandingkan dengan kunjungan (x4) dan periode pembayaran (x6), dimana ketiganya membentuk variabel pelayanan outlet. Produk lampu termasuk kategori produk yang cukup rentan untuk mengalami kerusakan. Pemilik toko berharap banyak dari adanya kebijakan retur ini, dikarenakan selain produk lampu rentan mengalami kerusakan, lampu termasuk dalam kategori *slow*

*moving*, sehingga jika mereka merasa aman dengan adanya kebijakan retur produk barang rusak, maka mereka merasa aman jika memiliki stock produk tersebut.

Hal ini dapat dipahami karena jika mereka tidak mendapatkan penggantian dari produk mereka yang rusak, maka hal ini berarti pula dengan terhambatnya modal kerja. Apalagi dikarenakan kategori produk ini termasuk *slow moving* akan semakin mengganggu perputaran modal kerja mereka. Untuk itu, komunikasi yang transparan serta komitmen dari PT Batara Indra selama ini dipandang sebagai keunggulan bagi para pemilik toko dan perlu dipertahankan.

Mengingat pentingnya kebijakan retur ini, maka PT Batara Indra perlu untuk menjelaskan kebijakan ini dengan sangat jelas dan transparan kepada para pelanggannya. Untuk itu perlu dibuat sebuah penjelasan khusus dalam bentuk tertulis tentang apa dan bagaimana prosedur penggantian barang rusak serta kriteria barang yang bisa diganti dilengkapi dengan masa berlaku dari peraturan tersebut. Hal ini sangat diperlukan untuk menjamin kepastian bagi para pelanggan sehingga jika terjadi pergantian salesman tidak berarti akan berganti peraturan.

Walaupun indikator kunjungan tidak mendapatkan nilai tertinggi, bukan berarti bahwasanya PT Batara Indra dapat mengabaikan kunjungan ke outlet karena hal ini sebenarnya merupakan ancaman bagi PT Batara Indra. Hal ini bisa dipahami dikarenakan banyaknya pemasok lampu Philips ke toko-toko listrik selain distributor resmi, sehingga jika tenaga penjual tidak menjalankan kewajibannya

dengan teratur dalam mengunjunggi outlet, maka ada pihak-pihak lain yang akan memanfaatkan keadaan dengan memanfaatkan kelengahan distributor resmi.

3. Dari gambar 4.3. dapat diketahui jika kepercayaan (x7) mendapatkan nilai tertinggi (.85) dibandingkan dengan komitmen (x8), dan kejujuran (x9), dimana ketiganya membentuk variabel kualitas hubungan. Hal ini dapat diinterpretasikan oleh PT Batara Indra sebagai kepercayaan yang didapatkan dari para pelanggan dibandingkan dengan pemasok yang lain.

Kepercayaan ini bisa muncul jika PT Batara Indra telah melaksanakan segala kewajibannya kepada para pelanggan dengan baik dan benar. Harapan para pelanggan akan standar pelayanan yang baik dari PT Batara Indra tidak boleh dikecewakan karena bisa berdampak menjadi kurangnya kepercayaan dari para pelanggan. Ditambah lagi maraknya peredaran produk palsu serta produk paralel import beberapa saat yang lalu memberikan kontribusi naiknya kepercayaan pelanggan terhadap distributor resmi.

Menjaga kepercayaan lebih sulit jika dibandingkan dengan pada saat membentuk kepercayaan tersebut. Untuk itu, semua personil di PT Batara Indra wajib untuk secara bersama-sama menjaga reputasi perusahaan dengan menjalankan fungsi pelayanan pelanggan sebaik mungkin sesuai dengan kewajiban tugasnya.

Tenaga penjual harus selalu mematuhi jadwal yang telah ditentukan, pelaksanaan transaksi yang jujur, pengetahuan yang cukup dalam menjelaskan spesifikasi teknis dan berkomunikasi, penjelasan yang benar tentang kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan pelanggan seperti kebijakan retur maupun

periode pembayaran. Sedangkan karyawan di bagian yang lain juga harus bertanggung jawab untuk menjaga reputasi perusahaan misalnya untuk bagian pengiriman harus tepat waktu dan produk yang dibawa sesuai pesanan pelanggan.

4. Dari gambar 4.3. dapat diketahui jika efisiensi (x11) mendapatkan nilai tertinggi (.83) dibandingkan dengan efektivitas (x10) dan adaptabilitas (x12) dimana ketiganya membentuk variabel kinerja penjualan. Berdasarkan telaah pustaka pada Bab II, efisiensi diartikan sebagai keberhasilan program-program bisnis yang dijalankan oleh PT Batara Indra dibandingkan dengan para pesaing.

Program distribusi maupun program distribusi dan program pemasaran yang telah dijalankan perlu dipertahankan dan harus terus secara kreatif membangun sistem distribusi yang semakin mendekatkan produk kepada konsumen akhir serta pembuatan program pemasaran yang menyeluruh baik untuk toko besar maupun kecil serta konsumen akhir. Pembuatan program pemasaran harus disesuaikan untuk masing-masing jenis toko sehingga bisa tepat sasaran dan dana yang dikeluarkan dapat memberikan hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka penambahan jumlah outlet retailer yang dilayani, yang biasanya akan mengurangi omzet toko besar (grosir), dapat disiasati dengan pelaksanaan program-program yang tepat. Pelayanan secara langsung ke toko-toko yang kecil tentunya akan mengurangi omzet dari toko besar yang selama ini telah melayani mereka. Oleh sebab itu, toko-toko besar dibantu dengan program pemasaran yang bertujuan untuk merebut porsi produk pesaing di toko-toko besar. Sehingga omzet dari toko-toko besar tidak akan berkurang dan

secara total penjualan PT Batara Indra akan meningkat karena bertambahnya jumlah pelanggan yang dilayani.

Tidak boleh dilupakan variabel *adaptabilitas*, dimana program-program yang dijalankan harus mengikuti perkembangan tren pasar atau harus membuat tren baru di kalangan industri lampu Semarang. Yang harus dipahami adalah bagaimana PT Batara Indra harus menyadari bahwa indikator ini memberikan kontribusi terbesar untuk menciptakan kinerja penjualan yang baik, sehingga bisa dikatakan kalau keberhasilan program dari PT Batara Indra adalah jalan untuk *survive* di industri ini.

5. Dari gambar 4.3. dapat diketahui jika menarik perhatian dan loyalitas pelanggan (x14) mendapatkan nilai tertinggi (.90) dibandingkan dengan berbeda dengan yang lain (x13) dan tidak mudah ditiru (x15) yang ketiganya membentuk variabel keunggulan bersaing berkelanjutan. Berdasarkan penelitian bahwasanya keunggulan dari PT Batara Indra adalah mereka mampu untuk menjaga loyalitas konsumen terhadap lampu Philips. Sebenarnya hal ini bisa tercipta jika PT Batara Indra mampu menerapkan kebijakan dari awal pembahasan implikasi manajerial, karena sebenarnya hasil akhir dari semua kebijakan diatas adalah loyalitas konsumen tetap terjaga.

PT Batara Indra harus mampu mengkombinasikan kekuatan tenaga penjual dengan kemampuan teknis serta kemampuan mengkomunikasikan pengetahuan teknis tersebut., kebijakan dalam penanganan outlet yang transparan (dalam hal kebijakan retur), penciptaan rencana kunjungan yang teratur dan efektif, penciptaan serta pelaksanaan program yang efektif dan menjaga kepercayaan

pelanggan dengan membekali kemampuan *interpersonal* yang baik kepada tenaga penjual menjadi sebuah kekuatan yang hebat untuk memperthanakan posisi lampu Philips sebagai pemimpin pasar di indsutri lampu.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini hanya menguji faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan dalam ruang lingkup PT Batara Indra, sebagai distributor lampu Philips dengan sampel penelitian adalah pelanggan di area Kota Semarang. Dengan demikian, hasil dan implikasi manajerial mungkin tidak akan cocok bila diterapkan pada industri yang lain ataupun untuk pelanggan dari wilayah yang lain. Penelitian ini hanya menggunakan 4 variabel yang digunakan untuk menguji keunggulan bersaing berkelanjutan dari PT Batara Indra yaitu: perilaku penjualan, pelayanan outlet, kualitas hubungan, dan kinerja penjualan. Mungkin terdapat variabel-variabel yang lain di luar model penelitian yang juga berpengaruh secara *signifikan* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi untuk: (1) pelanggan di wilayah yang lain dikarenakan ada kemungkinan perbedaan antara kota besar (metropolitan) dengan kota yang kecil (rural) akan meberikan hasil yang berbeda, (2) memisahkan antara toko yang besar (grosir) dengan toko kecil (retailer) dikarenakan ada kemungkinan perbedaan cara penanganannya, (3) untuk industri yang lainm dikarenakan ada kemungkinan perbedaan variabel yang

mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan untuk masing-masing industri. Disamping itu perlu juga dilakukan modifikasi variabel yang digunakan. Dikarenakan obyek yang diteliti berkenaan dengan produk yang menjadi market leader, ada baiknya untuk memasukkan unsur-unsur perilaku konsumen untuk mengetahui pemilik kontribusi yang lebih besar antara kekuatan merek dengan kemampuan distributor dalam menarik perhatian dan loyalitas pelanggan.

## DAFTAR REFERENSI

1. Aaker, (1990), "Consumer Evaluations of Brand Extentions", **Journal of Marketing**, Vol.54, No. 1
2. Anderson, Erin, dan Barton, Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", **Journal of Marketing Research**, 29 (February).
3. Anis, Muhamad, (2002), "Koordinasi dan Integrasi Strategik Bagi Peningkatan Kinerja Pemasran distributor Semen"
4. Barney, Jay., (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1.
5. Biel, A.L. (1992), "How Brand Image Drives Brand Equity", **Journal of Marketing Research**, Vol.32
6. Challagalla, Goutam N., Shervani, Tassadduq., (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", **Journal of Marketing**, Vol.60, October 1996.
7. Chandrashekar, M.,Walker, B.A., Ward, J.C., dan Reingen, P.H., (1996), "Modeling Individual Preference, Evolution and Choice in a Dynamic Group Setting", **Journal of Marketing Research**, Vol. 33 (May).
8. Costley, C.L. & Brucks, M. (1992), "Selective Recall and Information Use in Consumer Preferences", **Journal of Consumer Research**, Vol. 18
9. Cross, James., Hartley, Steven W., Rudelius, William., Vassey, Michael J., (2001), "Sales Force Activities and Marketing Strategies in Industrial Firms:

- Relationship and Implications”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Volume XXI, Number 3.
10. Day, (2000), “Managing Market Relationship”, **Journal of The Academy of Marketing Science**, 28, No.1
  11. Doney, Patricia M., & Joseph P. Canon, (1997), “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship”, **Journal of Marketing**, Vol. 61
  12. Ferdinand, Augusty T., (2000), **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
  13. Frazier, Gary L., Lassar, Walfried M., (1996), “Determinants of Distribution Intensity”, **Journal of Marketing**, Vol. 60, October 1996.
  14. Ganesan, Shankar.,(1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship”, **Journal of Marketing**, Vol 58, April 1994.
  15. Hair, (1998), **Multivariate Data Analysis**, Prentice-Hall International Fifth Edition
  16. Hollander, S.C., & Rassulli, K.M., (1999), “Shoping with Others People’s Money: The marketing Management Implication of Surrogate-Mediated Consumer Decision Making”, **Journal of Marketing**, Vol. 63
  17. Indarjo, Mispan., (2002), “**Proses Pengembangan Komitmen Hubungan Pemasaran Jangka Panjang**”
  18. Johnson, Jean L., (1999), “Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as A Strategic Asset”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol 27, No.1.

19. Keller, K.L.(1993), "Conceptualizing, Measuring, and managing Customer-Based Brand Equity", **Journal of Marketing**, Vol. 57
20. Kusumawardani, Dyah Suryani, (2002), "**Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Serta Relevansinya Terhadap Peningkatan Kinerja Penjualan**"
21. Lusch, Robert F., Brown, James R., (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels", **Journal of Marketing**, Vol.60, October 1996.
22. O'Hara, Bradley S., Boles, James S., Johnston, Mark W., (1991), "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation", **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol XI, Number 1.
23. Pelham, Alfred M., David, T. Wilson (1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimension of Small-Firm Performance", **Journal of The Academy of Marketing Science**, 24
24. Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A., (1997), "Sources of Effectiveness in Business to Business Sales Organization", **Journal of Marketing Practice**, Vol.3
25. Purnawati, Linda, (2003), "**Atributasi Pertimbangan Dokter Dalam Keputusan Meresepkan Suatu Merek Obat**", *Jurnal sains Pemasaran Indonesia*, Vol.II,2003

26. Rich, Gregory A., (1997), "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", **Journal of the Academic of Marketing Science**, Volume 25, No.4.
27. Slater, Stanley F & John, C Narver (2000), "Intelligence Generation and Superior Customer Value", **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 28
28. Sujan, Harish., Weitz, Barton., Kumar, Nirmalya, (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", **Journal of Marketing**, Vol 58, October 1994.
29. Sujoko, (2002), "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Distribusi Selling-In Untuk Mencapai Kinerja Pemasaran"
30. Sunaryo, Bambang B., (2001), "Pengaruh Strategi Pelayanan Outlet Terhadap Kinerja Pemasaran Pada PT Sari Ayu Indonesia Cabang Semarang"
31. Tansu, A.Barker., (1999), "Benchmark of Successful Salesforce Performance", *Canadian Journal of Administrative Science*
32. Wijaya, Johson Y.I. Saekoko, (2003), "Analisis Model Efisiensi dan Efektivitas Manajemen Distributor"

## LAMPIRAN KUESIONER

### IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama Responden :

2. Nama Toko :

1. Jenis Kelamin : 1) Laki-laki 2) Perempuan

Tanda tangan

## PETUNJUK

Untuk pertanyaan-pertanyaan berikut ini silakan memberikan jawaban dengan memberikan tanda  pada skala 1 – 10 yang sudah tersedia, dimana skala 1 diartikan sebagai "sangat tidak setuju" dan skala 10 diartikan sebagai "sangat setuju". Contoh :

- Apakah menurut Anda salesman Batara Indra selalu rutin mengunjungi Anda

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

## PERTANYAAN-PERTANYAAN

### I. Perilaku Penjualan

1. Apakah menurut Anda, salesman Batara Indra memiliki pengetahuan teknis yang baik mengenai produk lampu Philips (Kusumawardani, 2002)

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

2. Apakah menurut Anda, salesman Batara Indra memiliki kemampuan yang baik dalam hal melakukan proses penjualan (store check, presentasi, making order, administration, closing) (Kusumawardani, 2002)

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju

3. Apakah menurut Anda, salesman Batara Indra memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik kepada pelanggan (Kusumawardani, 2002)

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju

## ***II. Pelayanan Outlet***

4. Apakah menurut Anda, salesman Batara Indra mengunjungi outlet Anda secara teratur (seminggu sekali, dua minggu sekali, atau sebulan sekali) (Sunaryo, 2002)

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

5. Apakah Anda tidak pernah mengalami kesulitan dalam prosedur penggantian barang yang rusak dari salesman Batara Indra (Sunaryo, 2002)

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

6. Apakah menurut Anda, kebijakan pembayaran dari salesman Batara Indra sudah sesuai dengan keinginan Anda (Sunaryo, 2002)

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

### **III. Kualitas Hubungan**

7. Apakah menurut Anda, salesman Batara Indra dapat dipercaya dalam memberikan informasi tentang harga, kebijakan diskon, kebijakan pembayaran maupun prosedur penggantian produk yang rusak (Sujoko, 2002)

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju

8. Apakah menurut Anda, salesman Batara Indra selalu menepati janji memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan yang baik kepada Anda (Sujoko, 2002)

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju

9. Apakah menurut Anda, salesman Batara Indra mempunyai kejujuran dalam hal melakukan transaksi dengan Anda

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju

#### **IV. Kinerja Penjualan**

10. Apakah menurut Anda, dari segi kuantitas lampu Philips adalah lampu yang paling banyak Anda jual ke konsumen

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju

11. Apakah menurut Anda, program-program pemasaran yang dilakukan oleh lampu Philips lebih baik dibandingkan dengan produk lampu yang lain

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju

12. Apakah menurut Anda, lampu Philips lebih cepat mengikuti perkembangan jaman dibandingkan dengan lampu merek lain

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju

### ***V. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan***

13. Apakah menurut Anda, cara berjualan dari PT Batara Indra berbeda (dalam hal kunjungan, kebijakan retur, periode pembayaran dan lain-lain) dengan pemasok lampu Philips yang lain

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju

14. Apakah menurut Anda, cara berjualan PT Batara Indra dapat menarik perhatian Anda dan menambah loyalitas Anda

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju

15. Apakah menurut Anda, cara berjualan salesman PT Batara Indra tidak mudah ditiru oleh pemasok yang lain

Sangat tidak setuju

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

Sangat setuju