

**ANTESEDEN PENJUALAN ADAPTIF DAN
KINERJA TENAGA PENJUALAN**
(Studi Kasus Pada Tenaga Penjualan (*Salesman*) PT Nasmoco di Semarang)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana(S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

BERNADETHA MEIGA KHARISMA
12010111130168

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2015

PERSETUJUAN SKRIPSI

NamaPenyusun : BernadethaMeigaKharisma
NomorIndukMahasiswa : 12010111130168
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
JudulSkripsi : ANTESEDEN PENJUALAN ADAPTIF DAN
KINERJA TENAGA PENJUALAN (Studi
Kasus pada Tenaga Penjualan (*Salesman*) PT
Nasmoco di Semarang)

DosenPembimbing : Dr. IbnuWidiyanto, MA

Semarang, 8 Agustus 2015

Dosen Pembimbing,

(Dr.Ibnu Widiyanto, M.A)

NIP. 19620603 19901 10001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Bernadetha Meiga Kharisma menyatakan bahwa skripsi dengan judul **ANTESEDEN PENJUALAN ADAPTIF DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/ atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian hari terbukti bahwa saya telah melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 8 Agustus 2015

Yang membuat pernyataan,

(Bernadetha Meiga Kharisma)

1201011130168

MOTTO

**SEMAKIN SULIT
PERJUANGANNYA SEMAKIN
BESAR KEMENANGANNYA**
-Thomas Paine-

ABSTRACT

Salesperson plays an important role in supporting company's success. By developing salesperson performance, it is expected that company's performance will be developed as well. This research analyzes the factors that influence the increasing of salesperson performance, by developing variables such as learning orientation, customer orientation, and salesperson competencies.

To discuss the problem, this research proposes research model with four constructs, 12 indicators, and five hypothesis. Those hypothesis were tested by distributing 240 questionnaires with doing a census of the each salespeople at Nasmoco car dealer in Semarang. The data were analyzed using Structural Equation Modelling.

The result of this analysis has fulfilled the Goodness of Fit Index criterias, χ^2 (chi square) 9.375, 0.284 (≥ 0.05), RMSEA 0.042 (≤ 0.08), GFI 0.975 (≥ 0.90), AGFI 0.933 (≥ 0.90), TLI 0.996 (≥ 0.95), CFI 0.998 (≥ 0.95), it can be said that the model is appropriate. The testing of proposed hypothesis shows those three hypothesis has met the prescribed requirements $CR > 2$ with probability level < 0.05 .

Based on the analysis, proposed theoretical implications, communication skills, customer orientation, and adaptive selling affect the salesperson performance proper with the theories background.

Keywords: Communication skills, Customer Orientation, Adaptive selling, Salesperson Performance.

ABSTRAKSI

Tenaga penjual berperan penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Dengan mengembangkan kinerja tenaga penjual, diharapkan kinerja perusahaan juga ikut berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan, yaitu melalui pengembangan variabel kemampuan komunikasi, orientasi pelanggan, dan penjualan adaptif.

Untuk membahas permasalahan tersebut, diajukan model penelitian yang terdiri dari empat konstruk, 12 indikator, dan lima hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan penyebaran 240 kuesioner dengan melakukan sensus terhadap para tenaga penjual pada dealer mobil Nasmoco di Kota Semarang. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modelling.

Hasil analisis SEM memenuhi kriteria Goodness of Fit Index ; χ^2 (chi square) 9.375, probability 0.284 (≥ 0.05), RMSEA 0.042 (≤ 0.08), GFI 0.975 (≥ 0.90), AGFI 0.933 (≥ 0.90), TLI 0.996 (≥ 0.95), CFI 0.998 (≥ 0.95), sehingga dapat dikatakan bahwa model penelitian ini layak digunakan. Pengujian atas hipotesis yang diajukan menunjukkan bahwa kelima telah memenuhi syarat yang ditentukan, yaitu nilai $CR > 2$ dengan tingkat probabilitas $< 0,05$.

Dari Hasil analisis tersebut diajukan implikasi teoritis bahwa kemampuan komunikasi, orientasi pelanggan, dan penjualan adaptif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan sesuai dengan dukungan teori yang digunakan.

Kata Kunci: Kemampuan Komunikasi, Orientasi pelanggan, Penjualan Adaptif, Kinerja Tenaga Penjualan.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan YME atas segala rahmat dan berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ANTESEDEN PENJUALAN ADAPTIF DAN KINERJA TENAGA PENJUALAN dengan baik. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik secara moral maupun spiritual maka dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Tuhan YME atas rahmat dan mukjizat –Nya yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran dalam pembuatan skripsi ini.
2. Kedua orang tua saya yang tercinta Alm. Josephus DjokoSoeprijanto dan MM Frida Kistiani, atas perhatian, doa, dukungan, pengorbanan, serta cinta dan kasih sayang beliau yang tiada putus.
3. Dr. Suharnomo, SE, Msi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
4. Dr. Ibnu Widiyanto, MA selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan perhatiannya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Erman Denny Arfianto selaku DosenWali yang telah memberikan pengarahan dan nasehat selama masa perkuliahan di Jurusan Manajemen Program Studi S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
6. Bapak dan Ibu Dosen program S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah mendidik dan membekali ilmu pengetahuan.
7. Kakak kandung saya Josefina Marsa Adya Parahita yang telah mendoakan saya dan membantu saya.
8. Teman-teman Fakultas Ekonomika dan Bisnis saya :Lydia, Lily, Antin, Vivin, Maria, Ita, Yessi, Bella, Anis, Putri dan seluruh teman-teman saya yang tidak

dapat saya sebut satu per satu.

9. Teman – Teman seperjuangan dan sebimbingan Nandhasari, Soni, Resti, Winda, Noventia, dan Ilham yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi kepada penulis
10. Seluruh pihak dari PT Nasmoco yang telah membantu saya untuk memperoleh data-data yang saya butuhkan untuk penelitian saya
11. Seluruh responden yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk mengisi kuesioner penelitian.
12. Semua pihak yang tidak dapat saya tulis satu per satu yang dengan tulus ikhlas memberikan doa dan dukungan hingga dapat terselesainya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan menyempurnakan penulisan skripsi ini serta bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan bagi peneliti selanjutnya.

Semarang, 8 Agustus 2015

Penulis

Bernadetha Meiga Kharisma
12010111130168

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tujuh Besar Penjualan Mobil Tahun 2013 dan Tahun 2014.....	2
Tabel 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	39
Tabel 3.2 Jumlah Tenaga Penjual PT Nasmoco Group Wilayah Semarang	41
Tabel 3.3 Persamaan dalam Penelitian.....	47
Tabel 3.4 Indeks Pengujian Kelayakan Model	52
Tabel 4.1 Atribut Jumlah Tenaga Penjual	55
Tabel 4.2 Indeks Kemampuan Komunikasi.....	59
Tabel 4.3 Deskripsi Indeks Kemampuan Komunikasi	60
Tabel 4.4 Indeks Orientasi Pelanggan	61
Tabel 4.5 Deskripsi Indeks Orientasi Pelanggan	62
Tabel 4.6 Indeks Penjualan Adaptif	63
Tabel 4.7 Deskripsi Indeks Penjualan Adaptif	64
Tabel 4.8 Indeks Kinerja Tenaga Penjualan	65
Tabel 4.9 Deskripsi Indeks Kinerja Tenaga Penjualan	66
Tabel 4.10 <i>Standardized Regression Weight</i>	74
Tabel 4.11 Perhitungan <i>Variance Extracted dan Reliability Constructs</i>	76
Tabel 4.12 <i>Output Full Model</i>	78
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas	80
Tabel 4.14 <i>Multivariate Outliers</i>	82
Tabel 4.15 Pengujian Hipotesis.....	83

Tabel 4.16 <i>Standardized Regression Weight</i>	84
Tabel 4.17 <i>Total Effect</i>	84
Tabel 4.18 <i>Direct Effect</i>	85
Tabel 4.19 <i>Indirect Effect</i>	86
Tabel 4.20 Kesimpulan Hipotesis	92
Tabel 5.1 Implikasi Manajerial	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Penjualan Mobil PT Nasmoco Semarang Tahun 2014	6
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	31
Gambar 2.2 Dimensi-dimensi Variabel Kemampuan Komunikasi.....	32
Gambar 2.3 Dimensi-dimensi Variabel Orientasi Pelanggan.....	33
Gambar 2.4 Dimensi-dimensi Variabel Penjualan Adaptif.....	34
Gambar 2.5 Dimensi-dimensi Variabel Kinerja Tenaga Penjualan	35
Gambar 3.1 Diagram Alur	46
Gambar 4.1 Diagram Path	67
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen.....	70
Gambar 4.3 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	71
Gambar 4.4 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen Modifikasi.....	72
Gambar 4.5 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Total	73
Gambar 4.6 Full Model SEM.....	77
Gambar 5.1 Proses 1 Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan.....	95
Gambar 5.2 Proses 2 Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan.....	95
Gambar 5.3 Proses 3 Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan.....	96
Gambar 5.4 Proses 4 Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan.....	97

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan Skripsi.....	ii
Surat Pernyataan Orisinalitas Skripsi	iii
Motto	iv
Abstract.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xii
BAB I Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Lingkup Penelitian.....	7
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II Telaah Pustaka	10
2.1.Landasan Teori.....	10
2.1.1. Penjualan Adaptif.....	10
2.1.2. Kemampuan Komunikasi.....	12

2.1.3. Orientasi Pelanggan	15
2.1.4. Kinerja Tenaga Penjualan.....	20
2.1.5. Kemampuan Komunikasi terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.....	24
2.1.6. Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	28
2.2.Kerangka Pemikiran Teoretis.....	31
2.3.Hipotesis	36
BAB III Metodologi Penelitian.....	37
3.1.Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	37
3.1.1. Kemampuan Komunikasi.....	37
3.1.2. Orientasi Pelanggan	38
3.1.3. Penjualan Adaptif	38
3.1.4. Kinerja Tenaga Penjualan	39
3.2.Jenis dan Sumber Data	41
3.3.Populasi.....	41
3.4.Metode Pengumpulan Data	42
3.5.Metode Analisis.....	43
3.5.1. Pengembangan Model BerbasisTeori	44
3.5.2. Pengebangan Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)	44
3.5.2.1. KonstruksiEksogen.....	45
3.5.2.2. Konstruksi Endogen	45
3.5.3. Konversi Diagram Alurkedalamserangkaianpersamaan.....	47
3.5.3.1. Persamaan-PersamaanStruktural.....	47

3.5.3.2.	Persamaan-Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran.....	47
3.5.4.	Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	48
3.5.5.	Menilai Problem Identifikasi Model	48
3.5.6.	Mengevaluasi Kriteria Goodness of Fit	49
3.5.6.1.	Asumsi-asumsi SEM	49
3.5.6.2.	Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	50
3.5.7.	Interpretasi Terhadap Model	52
BAB IV	Hasil dan Pembahasan	54
4.1.	Gambaran Umum Responden	54
4.2.	Deskripsi Variabel Penelitian.....	57
4.2.1.	Analisis Jawaban Responden terhadap Variabel Kemampuan Komunikasi	58
4.2.2.	Analisis Jawaban Responden terhadap Variabel Orientasi Pelanggan.....	60
4.2.3.	Analisis Jawaban Responden terhadap Variabel Penjualan Adaptif.....	62
4.2.4.	Analisis Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Tenaga Penjualan.....	65
4.3.	Analisis SEM	67
4.3.1.	Langkah I : Pengembangan Model Teoritis	67
4.3.2.	Langkah II : Pengembangan Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)	67
4.3.3.	Langkah III : Memilih Jenis Matriks Input dan Estimasi Model yang diusulkan	69
4.3.4.	Kemungkinan Muncul Masalah Identifikasi.....	79
4.3.5.	Asumsi-Asumsi SEM	80
4.3.6.	Interpretasi Model	84

4.4.Pembahasan.....	91
BAB V Kesimpulan dan Saran	94
5.1. Kesimpulan.....	94
5.2. Implikasi Manajerial	99
5.3. Keterbatasan Penelitian	102
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	102

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Bagi setiap perusahaan, baik jasa, dagang maupun manufaktur, penjualan merupakan suatu aktivitas yang utama. Hal ini dikarenakan dari kegiatan penjualan, perusahaan memperoleh uang masuk (*cash inflow*) yang digunakan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan dan menunjang kelangsungan hidup perusahaan. Dari penjualan pula sebagian besar pendapatan perusahaan diperoleh. Dalam hal ini tenaga penjualan merupakan salah satu sumber daya manusia perusahaan yang berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Tenaga penjual yang handal dan kompeten sangat dibutuhkan oleh banyak industri, salah satunya industri otomotif (Maurisa, 2007) yang sejak pertengahan tahun 2014 mulai lesu dan cenderung turun mulai bulan September 2014. Menurut Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo) pada tahun 2014, angka penjualan kendaraan roda empat mengalami penurunan sebanyak 21.897 unit atau 1,7 persen. Total penjualan mobil di Indonesia pada tahun 2014 adalah 1,20 juta unit. Jumlah penjualan pada tahun 2014 tersebut sedikit lebih rendah dibandingkan total penjualan yang diperoleh pada tahun 2013 yaitu sebesar 1,22 juta unit (CNN Indonesia, 2015). Grup Astra sebagai pemain otomotif yang paling dominan di Indonesia mengalami penurunan penjualan sebesar 6,17 persen atau sebanyak 40.404 unit. Pada tahun 2014, total penjualan unit mobil grup astra pada tahun 2014 adalah sebesar 614.169 unit, sedangkan pada tahun 2013 penjualan total unit mobil grup astra adalah sebesar 654.573 unit. Tren penurunan penjualan mobil tidak hanya terjadi di grup astra. Di luar grup astra, Nissan mengalami penurunan penjualan yang signifikan yaitu sebesar 80,7 persen dengan jumlah angka

penjualan 33.789 unit, Mitsubishi juga mengalami penurunan penjualan sebesar 9,7 persen sedangkan Suzuki mengalami penurunan penjualan sebesar 5,5 persen (CNN Indonesia 2015). Berikut ini tabel total angka penjualan mobil di Indonesia pada tahun 2012,2013 dan tahun 2014.

Tabel 1.1
7 Besar Penjualan Mobil Tahun 2012,2013 dan Tahun 2014

Merek (unit)	2012	2013	Perubahan 2012-2013	2013	2014	Perubahan 2013 - 2014 (%)
Toyota	406.026	399.414	-0.016	399.414	372.582	-0.07
Daihatsu	179.806	171.195	-0.04	171.195	140.176	-0.18
Honda	95.413	86.817	-0.09	86.817	159.147	0.83
Suzuki	158.579	148.967	-0.06	148.967	144.878	-0.03
Mitsubishi	153.983	145.371.	-0.0559	145.371.	132.362	-0.09
Nissan	67.143	56.341	-0.16	56.341	33.789	-0.4
Mazda	15.612	11.239	-0.28	11.239	8.864	-0.2

Sumber : GAIKINDO dalam Tempo (Desember 2014)

Penurunan penjualan mobil yang terjadi sejak pertengahan tahun 2014 masih belum mengalami perbaikan hingga awal tahun 2015. Dengan adanya kondisi ini maka Gaikindo merevisi target penjualan pada tahun 2015 yang semula 1,2 juta unit menjadi 1 juta unit – 1,1 juta unit (Kontan, 2015). Adapun tren penurunan penjualan mobil yang terjadi sejak September 2014 sebagian besar diakibatkan oleh kenaikan harga bahan bakar minyak serta pertumbuhan ekonomi yang lambat (Tempo, 2014).

Tren penurunan penjualan mobil yang terjadi sejak pertengahan tahun 2014 akan menciptakan persaingan ketat dalam industri otomotif untuk mencapai target penjualan yang ada. Perusahaan-perusahaan yang menjadi bagian dari industri otomotif harus mengoptimalkan tenaga penjual yang mereka miliki untuk mencapai target penjualan yang ada. Hal ini dikarenakan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang berdampak pada penjualan produk industri otomotif perusahaan hanya bisa mengontrol faktor-faktor intern perusahaan. Dalam hal ini faktor intern perusahaan adalah tenaga penjual pada industri otomotif serta kebijakan pemasaran yang dijalankan. Dalam kondisi ini tenaga penjual berperan penting untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan dalam persaingan yang ada. Kinerja tenaga penjual bertindak sebagai ujung tombak dalam menciptakan hubungan jangka panjang perusahaan dengan pelanggan karena produk yang ditawarkan oleh dealer-dealer mobil memerlukan interaksi langsung antar tenaga penjual dan konsumen.

Menurut Baldauf *et al* (2001), kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan dari *outcome* suatu perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh kinerja tenaga penjual. Selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja tenaga penjual hanya berhubungan dengan faktor-faktor yang hanya bisa dikontrol oleh tenaga penjual secara langsung.

Baldauf *et al* (2001 : 109) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas penjualan. Sedangkan menurut Sujana *et al* (1994 : 42) salah satu sikap yang secara spesifik berkaitan dengan efektivitas hasil penjualan adalah kemampuan untuk menerima dan bertindak terhadap rangsangan lingkungan. Dengan demikian sikap penjualan adaptif penting untuk efektivitas tenaga penjual. Spiro dan Weitz (1990 : 62) mendefinisikan penjualan adaptif (*adaptive selling*) sebagai suatu aktivitas mengubah

perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan yang dilakukan berdasarkan informasi yang diterima mengenai situasi penjualan.

Penjualan adaptif (*adaptive selling*) biasanya dilakukan secara personal, yaitu penjualan langsung yang dilakukan dengan cara mendatangi pelanggan, memberikan informasi mengenai produk serta mendemonstrasikan produk tersebut dihadapan pelanggan. Dengan metode ini tentunya tenaga penjual juga dituntut untuk memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Wasono (2009:3) menyatakan bahwa komunikasi yang baik dengan pelanggan dapat menciptakan kontak emosional. Kontak emosional dengan pelanggan sangat dibutuhkan untuk menciptakan hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan yaitu meyakinkan calon pembeli untuk membeli produk yang ditawarkan, tenaga penjual harus mengerti kebutuhan dan keinginan pelanggannya. De Geus (1988) dalam Badger dan Smith (1998) menyatakan bahwa pada situasi di mana produk dan proses dapat ditiru secara cepat oleh kompetitor, hanya terdapat satu sumber keunggulan kompetitif adalah dengan merangsang karyawan (tenaga penjual) untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini dapat memudahkan tenaga penjual dalam mengidentifikasi cara baru dalam mendekati pelanggannya. Research Gap yang muncul dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai orientasi pelanggan adalah di mana Saxe (1979) dalam Howe *et al.* (1994) dan Howe *et al.* (1994) tidak menemukan bukti hubungan positif antara orientasi pelanggan dan kinerja penjualan. Brown (1988) dalam Howe *et al.* (1994) dan Swenson dan Herche (1994) dalam Boles *et al.* (2001) menemukan orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Tenaga penjual dalam industri otomotif adalah obyek yang dipilih dalam penelitian ini. Adapun alasan pemilihan tenaga penjual industri otomotif adalah 1) *further research* dari

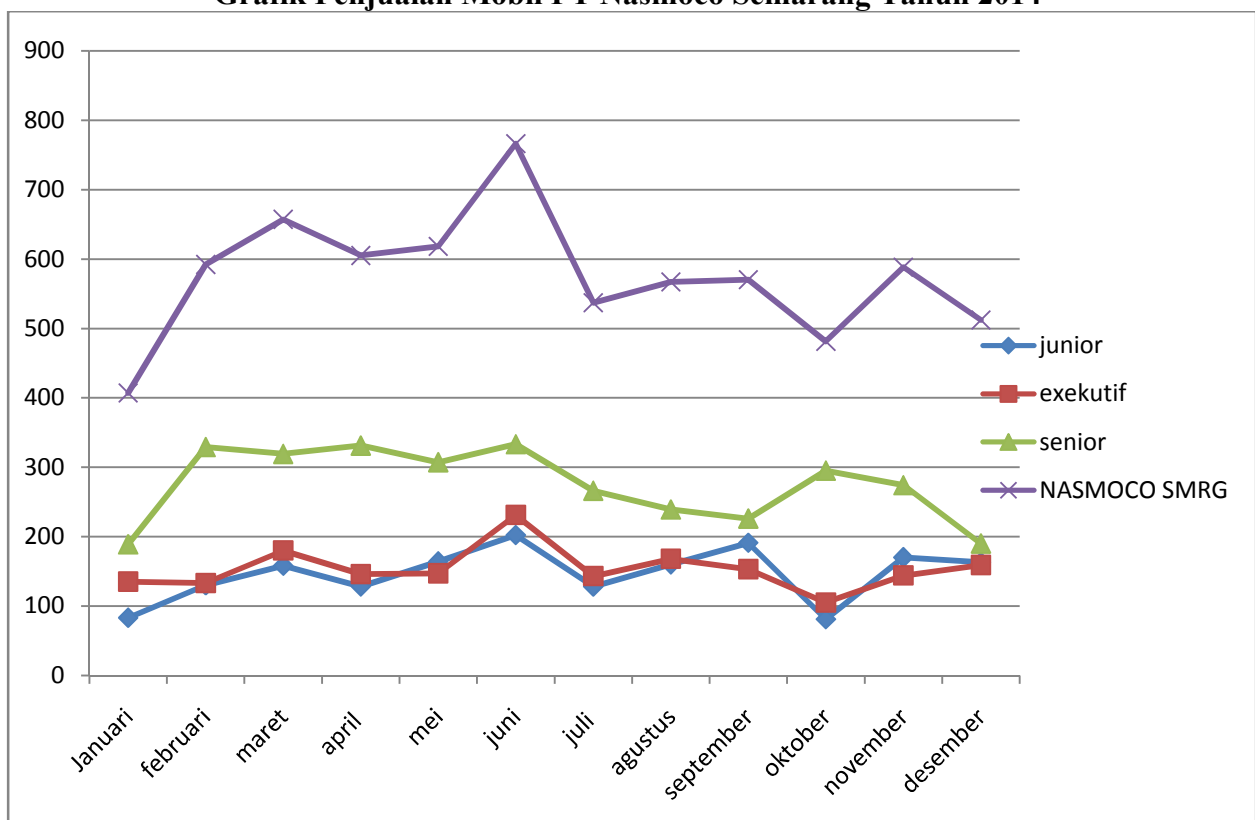
Baldauf *et al.* (2001) yang menyatakan agar menggunakan tenaga penjual sebagai obyek penelitian dan memasukkan konsep orientasi pelanggan sebagai salah satu konstruk orientasi strategi. 2) tren penurunan penjualan dalam industri otomotif membutuhkan peningkatan kinerja tenaga penjual dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis khususnya bagi industri otomotif. Secara spesifik obyek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah tenaga kerja penjual (*salesman*) Toyota Astra.

Astra dan Indomobil adalah dua group terbesar perusahaan otomotif yang menguasai pangsa pasar mobil di Indonesia. Kedua group tersebut menjalin kerjasama dengan beberapa prinsipal dunia dan menjadi Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) untuk penjualan di Indonesia. Astra Group adalah ATPM dari beberapa merek kendaraan, baik merek dari Asia maupun Eropa, yaitu Toyota, Daihatsu, Isuzu, Nissan Diesel Trucks, Peugeot dan BMW. Dari 6 merek mobil tersebut, Astra Group menguasai 52,4 % pangsa pasar mobil di Indonesia I (Indonesia Commercial Newsletter, 2011). Berdasarkan data dari Gaikindo pada awal Juni tahun 2015, lima besar merk mobil yang menguasai pasar mobil di Indonesia adalah Toyota (35,10%), Daihatsu (15,4%), Suzuki (12,8%), Mitsubishi (12,54%) dan Honda (11,28%). Berdasarkan keterangan di atas diketahui bahwa Toyota adalah merk mobil yang paling menguasai penjualan pasar mobil di Indonesia oleh karena itu penelitian ini mengambil obyek penelitian tenaga penjualan pada dealer mobil Toyota.

Adapun dealer Toyota yang dipilih dalam penelitian ini adalah dealer Toyota Jawa Tengah, yaitu PT New Ratna Motor. PT New Ratna Motor merupakan salah satu dari 5 jaringan utama PT Toyota Astra Motor yang merupakan Agen Tunggal Pemegang Merek Toyota di Indonesia dalam memasarkan produk Toyota untuk wilayah Jateng dan Daerah Istimewa Yogyakarta melalui jaringan Nasmoco Group. PT New Ratna Motor melalui jaringan Nasmoco

Group telah memiliki cabang yang tersebar di hampir seluruh kota-kota besar di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Untuk pengembangan Sumber Daya Manusia tenaga penjual, PT New Ratna Motor memiliki Training Center sebagai pusat pengembangan kompetensi (*Skill, Knowledge* dan *Attitude*). Tenaga penjual yang ada di PT New Ratna Motor diklasifikasikan menjadi tiga menurut pencapaian target penjualan yaitu Senior Sales, Executive Sales dan Junior Sales. Berikut adalah fluktuasi jumlah penjualan mobil selama tahun 2014

Gambar 1.1
Grafik Penjualan Mobil PT Nasmoco Semarang Tahun 2014



Berdasarkan keterangan di atas maka penelitian dengan judul Anteseden Penjualan Adaptif dan Kinerja Tenaga Penjualan dilakukan.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, diperlukan solusi pratikal untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual khususnya bagi industri otomotif. Tren penurunan penjualan mobil dari tahun 2013 ke tahun 2014 (Tempo, 2014) yang semakin menurun di bulan September 2014 dan belum membaik pada kuartal I pada tahun 2015 (Kontan, 2015) menunjukkan kebutuhan khusus bagi para pelaku industri mobil untuk mencapai dan bahkan meningkatkan jumlah penjualan mobil melalui perbaikan kinerja tenaga penjual.

Sujan *et al* (1994:42) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa penjualan adaptif adalah komponen penting untuk menunjang efektivitas tenaga penjual. Dalam penelitian Aria (2010) dikatakan bahwa kemampuan berkomunikasi tenaga penjual akan menunjang sikap penjualan adaptifnya yang selanjutnya akan meningkatkan efektivitas penjualan. Trianto (2008) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa perusahaan melalui tenaga penjualnya harus dapat mengetahui, memahami dan menjawab kebutuhan serta harapan pelanggan untuk menciptakan *superior value* bagi pelanggan serta menciptakan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1.2.1. Apakah kemampuan komunikasi berpengaruh terhadap penjualan adaptif?
- 1.2.2. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh terhadap penjualan adaptif?
- 1.2.3. Apakah penjualan adaptif berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan?
- 1.2.4. Apakah kemampuan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan?
- 1.2.5. Apakah orientasi pelanggan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan?

1.3.Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini objek yang dipilih adalah tenaga kerja penjual dealer mobil PT Nasmoco Group Semarang.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa sebagai berikut :

- 1.4.1. Menganalisa pengaruh kemampuan komunikasi terhadap penjualan adaptif sebagai variabel intervening
- 1.4.2. Menganalisa pengaruh orientasi pelanggan terhadap penjualan adaptif sebagai variabel intervening
- 1.4.3. Menganalisa pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja penjualan
- 1.4.4. Menganalisa pengaruh kemampuan komunikasi terhadap kinerja tenaga penjualan
- 1.4.5. Menganalisa pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan

1.5. Manfaat Penelitian

- 1.5.1. Sebagai kontribusi bagi para akademisi dalam pengembangan pengetahuan bidang riset manajemen penjualan.
- 1.5.2. Memberi manfaat secara praktis bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang otomotif yang dalam penjualan produknya menggunakan tenaga penjual, Hasil dari penelitian ini secara spesifik membantu industri otomotif dalam proses training dan evaluasi bagi tenaga penjualnya.

1.6. Sistematika Penulisan.

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka disusunla sistematika penulisan mengenai materi dan hal-hal yang dijelaskan dalam setiap bab. Adapun sistematika dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini dijelaskan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, hipotesa yang terbentuk, kerangka pemikiran serta dimensional variabel yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini beserta definisi operasional masing-masing variabel. Populasi dan sampel yang digunakan berikut alasan pemilihan populasi tersebut serta cara pengambilan sampelnya. Dalam bab ini dijelaskan juga metode pengumpulan data, jenis data yang digunakan, sumber data dan metode analisis yang digunakan dalam proses pengolahan data.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas deskripsi objek penelitian, analisis data yang dilakukan, hasil dari analisis data penelitian tersebut berikut pembahasan dari hasil penelitian tersebut.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini membahas kesimpulan dari hasil penelitian serta saran untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Penjualan adaptif

Penjualan adaptif menurut Weitz et. al (2000) merupakan kemampuan menyesuaikan diri dalam menggunakan strategi penjualan dengan mempertimbangkan tipikal motif dan perilaku penjualan yang terjadi selama berinteraksi dengan pelanggan atau interaksi lintas pelanggan berdasarkan informasi yang dipersepsikan mengenai karakteristik situasi penjualan. Konsep penjualan adaptif menurut Anglin et.al (2001) merupakan konsep kunci dalam literatur penjualan.

Menurut Farida (2005) seorang tenaga penjualan dikatakan memiliki tingkatan penjualan adaptif yang tinggi apabila dapat menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda secara tepat pada saat transaksi dengan pelanggan dan saat membuat keputusan selama transaksi penjualan berlangsung untuk situasi penjualan yang berbeda. Sebaliknya tenaga penjual dikatakan memiliki tingkat penjualan adaptif yang rendah apabila mereka hanya menggunakan teknik pendekatan penjualan dan pengambilan keputusan penjualan yang sama untuk seluruh transaksi penjualan yang dilakukannya dalam bentuk situasi penjualan apapun.

Menurut Sujana (2000) adaptive selling didefinisikan sebagai keterikatan dalam berbagai aktivitas yang menyajikan peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan mengenai situasi-situasi penjualan dan mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam perilaku menjualnya. Dengan demikian adaptive selling merupakan manifestasi dari (1) keterikatan dalam perencanaan untuk menentukan kesesuaian perilaku dan aktivitas penjualan. (2) Memiliki keyakinan dan kapasitas untuk terlibat dalam perilaku dan aktivitas penjualan secara luas. (3) mengubah perilaku dan aktivitas penjualan berdasarkan pertimbangan situasional.

Menurut Mc Murrian et. al (2002) Adaptive selling adalah keterampilan memahami keinginan dan kebutuhan konsumen, kemudian mengubah kesan atau presentasi penjualan pada metode yang lebih tepat dan bisa memenuhi kebutuhan konsumen, termasuk juga kebutuhan social dan gaya komunikasi konsumen.

Unsur proses interaksi dan komunikasi merupakan elemen penting dalam membangun sebuah penjualan adaptif. Hal tersebut sependapat dengan studi Khalid (2007) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan anteseden dari penjualan adaptif. Proses interaksi dan komunikasi yang baik menyebabkan proses penyesuaian diri seorang tenaga penjual dengan setiap pelanggan serta lingkungannya akan jauh lebih mudah.

Berdasarkan penelitian tersebut maka penelitian ini lebih memfokuskan pembahasan pada kemampuan berkomunikasi tenaga penjual serta kemampuan tenaga penjual dalam memahami pelanggan untuk memfasilitasi efektivitas di dalam interaksi penjualan. Sehingga penelitian ini memposisikan kedua variable tersebut sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan penjualan adaptif.

2.1.2. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan berkomunikasi dalam penjualan personal adalah proses saling membagi dan menggunakan informasi secara bersama-sama dan bertalian antara para peserta dalam proses informasi. Adanya proses membagi ini menunjukkan bahwa komunikasi mestinya dilakukan oleh lebih dari satu orang dimana masing-masing pihak berusaha untuk memberi dan menerima informasi, ide, sikap, pikiran dan pendapat(Wasono, 2009).

Komunikasi dapat dibagi menjadi dua yaitu komunikasi secara verbal yaitu komunikasi lisan dalam percakapan yang menampilkan arus balik yang langsung antara dua orang atau lebih, dan komunikasi non verbal yaitu komunikasi menggunakan bahasa tubuh anda untuk menyampaikan pesan kepada pelanggan. Bahasa tubuh juga meliputi, ekspresi, gerak gerik, gerakan tubuh dan posisi (Wasono, 2009).

Proses komunikasi sangat mempengaruhi kesuksesan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya. Adanya kesulitan

berkomunikasi merupakan penyebab utama terjadinya permasalahan dalam hubungan, karena itulah komunikasi dianggap berperan penting dalam merealisasikan keuntungan bersama saluran distribusi (Handayani, 2003).

Seseorang yang telah takut berpartisipasi dalam berkomunikasi akan kesulitan untuk berkomunikasi secara efektif. Kurangnya kemampuan berkomunikasi akan menyebabkan pola komunikasi kurang fleksibel, dengan demikian akan menghalangi kecakapan komunikasi seseorang secara keseluruhan (Purwo, 2005). Seorang individu yang telah memiliki sebuah karir penjualan hendaknya dapat memperbaiki kemampuan berkomunikasi, salah satu caranya adalah dengan interaksi penjualan yang berulang.

Bukti menunjukkan bahwa para tenaga penjual yang menjalankan profesi sebagai distributor ini mempunyai latar belakang pendidikan dan profesi yang berbeda-beda atau bahkan tidak mempunyai pengalaman sama sekali dalam penjualan. Tetapi mereka tetap menekankan pentingnya pelatihan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Mungkin mereka menyadari akan kurangnya berkomunikasi dengan pelanggan dan memerlukan pembelajaran lebih lanjut agar hal tersebut dapat teratasi, sehingga bisa mencapai performa terbaik dalam kegiatan bisnisnya ataupun berinteraksi dengan pelanggan (Purwo, 2005).

Proses *Adaptive selling* dipengaruhi oleh komunikasi dari tenaga penjual dengan pelanggan yang dituntut untuk selalu berinteraksi. Komunikasi yang baik dengan pelanggan dapat menciptakan kontak emosional dari pelanggan. Kontak emosional sangat diperlukan, untuk dapat menciptakan pelanggan setia. Tetapi kurangnya komunikasi *personal selling* yang disampaikan oleh tenaga penjualan akan berdampak pada banyaknya konsumen yang kecewa. Hal ini dapat terlihat ketika seorang tenaga penjual tidak mampu menawarkan produk secara detail karena kurang memahami produk yang ditawarkan sehingga informasi yang diterima oleh pelanggan kurang jelas serta ketidakmampuan tenaga penjual memberikan solusi terhadap produk yang ditawarkan. Tentu saja hal semacam ini dapat mengakibatkan menurunnya tingkat *Adaptive selling*, misalnya: Banyak keluhan dari pelanggan yang dapat membuat kerugian pada perusahaan dan mengancam perkembangan perusahaan (Wasono, 2009).

Selanjutnya menurut Agung (2008) kemampuan komunikasi interpersonal antara penjual dengan konsumen akan menghasilkan informasi, pertukaran ide, perasaan dan persepsi. Sehingga penjual dapat mengetahui harapan-harapan, kebutuhan, bahkan latar belakang konsumen, sehingga memudahkan penjual dalam memilih strategi penjualan yang tepat yang juga merupakan tindakan penjualan adaptif.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Kemampuan Komunikasi berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif.*

2.1.3. Orientasi pelanggan

Strategi penjualan berorientasi pada pelanggan berkembang dari konsep pemasaran, satu filosofi manajemen yang menyatakan bahwa satu organisasi harus berusaha memuaskan kebutuhan pelanggan melalui serangkaian aktivitas terkoordinasi yang juga memungkinkan organisasi tersebut mencapai tujuannya (Abed & Highighi, 2009).

Kepercayaan kontemporer yang masih terjaga bahwa satu kunci vital dalam kinerja bersandar pada kemampuan mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Untuk memperoleh keberhasilan dalam hubungan jangka panjang dengan pelanggan, Organisasi harus mampu memahami pelanggan.

Seperti yang disampaikan Wilson (2000), tenaga penjual berusaha membujuk pembeli untuk melakukan sesuatu yang akan menguntungkan perusahaan tenaga penjual. Harus diadopsi pendekatan yang saling menguntungkan, dimana tenaga penjual harus menjadi mitra pelanggan (Weitz dan Bradford, 1999) dan meningkatkan orientasi pada pelanggan mereka, bertentangan dengan

orientasi penjualan (Saxe dan Wetz, 1982). Sebagai konsekuensi, Satu strategi penjualan berorientasi pada pelanggan diakui secara luas sebagai satu golongan penting dalam strategi penjualan(Flakerty et., al 1999, Keillor et.al., 2000).

Implementasi orientasi pelanggan yang berhasil memerlukan penjual yang memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk memperoleh informasi tentang pelanggan melalui proses mendengar yang efektif (Boorom et. al.,1998) dalam menganalisa dan memahami permasalahan pelanggan dan menyesuaikan penawaran mereka dengan kebutuhan pelanggan (Saxe dan Weitz, 1982, Boorom et. al. 1998). Tenaga penjual berperan dalam hubungan personal antar perusahaan dengan pelanggan. Dari banyak sudut pandang pelanggan agen penjualan adalah perusahaan tersebut, dan merekalah yang member nilai bagi perusahaan serta informasi yang dibutuhkan pelanggan. Penjual sukses adalah penjual yang mahir mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan memberikan satu solusi yang membantu, peranan ini tetap konstan hingga penjualan saat ini. Idealnya, agen penjualan membangun dan memelihara hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui perilakunya(Abed dan Haghghi 2009).

Untuk melakukan hal tersebut, mereka perlu mengidentifikasi tujuan dan kebutuhan pelanggan dan menggunakan strategi yang tepat untuk memenuhinya (Weitz dan Bradford 1999). Meningkatkan

kemampuan tenaga penjual dalam strategi penjualan akan mengarah pada kemampuan yang lebih baik dalam memahami situasi pelanggan, yang akan mengarah kepada kinerja interaksi penjualan yang lebih baik dan juga mengarah pada kemampuan yang lebih baik dalam memahami situasi pelanggan, dan juga mengarah pada perbaikan kemampuan membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan.

Napolitano (2001) menyarankan bahwa tenaga penjual yang bertanggungjawab melaksanakan strategi kemitraan pembeli penjual harus memiliki kemampuan konseptual analitis untuk memahami tujuan dan keuntungan / produktivitas pelanggan, serta kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan memberikan solusi berdasarkan sumber daya penjualan perusahaan serta kreativitas.

Studi Abed dan Highighi (2009) menyatakan bahwa adalah tepat untuk menilai hubungan dengan konstruksi yang berkedudukan kuat ini (orientasi pelanggan) dengan hubungan jangka panjang secara lebih spesifik, sementara penjual yang berorientasi pelanggan berusaha memuaskan kebutuhan pembeli, yang bukan merupakan usaha jangka pendek. Disamping itu, penjual yang melakukan orientasi ini harus mau menghabiskan banyak waktu untuk memahami dan kemudian memuaskan pelanggan melalui hubungan pembeli-penjual yang berlangsung lama.

Perusahaan bisa menyediakan pelatihan yang tepat sehingga tenaga penjual memperoleh sumber daya dan menjadi lebih berorientasi pada pelanggan (Siguan et. al., 1994, Flaherty et. al., 1999). Williams (1998) menemukan bahwa strategi penjualan berorientasi pada pelanggan mengarah kepada keberhasilan perkembangan hubungan pelanggan dan berpengaruh positif bagi kinerja penjualan. Penjual yang merangkul orientasi pelanggan tetap tidak mengimplementasikan tindakan-tindakan yang memperhatikan pelanggan, mungkin terperosok kedalam jebakan perencanaan (Jaramillo et.al.2007). Rencana efektif harus memiliki implementasi yang efektif pula. Keuntungan pelanggan lebih diperoleh dari tindakan dibanding proses pemikiran tenaga penjual, tetapi pelanggan bertindak terhadap apa yang terlihat (Jaramillo et. al. 2009).

Konsep penjualan adaptif (*Adaptive selling*) merupakan konsep kunci dalam literature penjualan (Anglin et. al. 1990), Sujan et. al (1986), dan Spiro dan Weitz (1990) mendefinisikan penjualan adaptive selling sebagai aktifitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah terjadinya interaksi dengan pelanggan, yang dilakukan berdasarkan informasi yang diterima mengenai situasi penjualan.

Penjualan adaptif dikonsepsikan sebagai proses yang dilalui untuk tenaga penjual untuk memperoleh informasi tentang situasi penjualan dan menggunakan informasi ini untuk mengembangkan

desai sajian penjualan unik yang sesuai kebutuhan pelanggan. (Spiro dan Weitz, 1990) mendefinisikan penjualan adaptif sebagai suatu aktifitas mengubah perilaku penjualan selama ataupun setelah interaksi dengan pelanggan yang dilakukan berdasarkan informasi yang diterima mengenai situasi penjualan. Kerangka penjualan adaptif mengemukakan bahwa penggunaan strategi yang tepat penting bagi efektifitas seorang tenaga penjual (Porter dan Inks, 2000) yang didefinisikan sebagai pegubah perilaku penjualan selama interaksi dengan pelanggan atau melalui interaksi berdasarkan informasi tentang dasar situasi penjualan (Weitz et. al., 2000).

Penjualan adaptif bisa menyebabkan seorang penjual mengorbankan penjualan jangka pendek untuk mempertahankan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kemungkinan penjualan di masa yang akan datang (Porter et. al., 2003). Menjadi fleksibel terhadap pendekatan penjualan yang digunakan, penjualan adaptif menyesuaikan pendekatan dari satu pelanggan ke pelanggan yang lain, merubah gaya penjualan dari satu situasi ke situasi lain (Abed dan Haghghi, 2009).

Franke dan Park (2006) menguji dasar pemikiran bahwa orientasi pelanggan juga bisa memainkan peran tak langsung terhadap kinerja melalui penjualan adaptif. Formulasi termediasi ini ditetapkan

dalam meta-analisis mereka dan digunakan untuk mengeksplorasi varian pembagi signifikan antara kedua konstruksi permasalahan tersebut. Studi Jaramillo et. al., (2007) menemukan bahwa penjualan adaptif memediasik pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja penjualan yang objektif.

Dengan demikian satu efek positif dari orientasi pelanggan dan penjualan adaptif sangatlah diharapkan (Jaramillo et.al., 2009). Para peneliti juga telah menghipotesiskan bahwa orientasi pelanggan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja, melalui penjualan adaptif (Franke dan Park 2006). Penjual yang memperhatikan pelanggan mereka cenderung menghabiskan waktu dan usaha penting dalam menilai permasalahan pelanggan dan meresponnya dengan solusi yang sesuai.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

H2 : Semakin tinggi kemampuan memahami pelanggan maka semakin tinggi adaptifitas tenaga penjual.

2.1.4. Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjualan adalah suatu evaluasi dan kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Baldauf, Cravens, dan Piercy, 2001). Baldauf (2001) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kinerja tenaga penjual memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi penjualan, disamping faktor

lainnya yang dapat mempengaruhi efektifitas keseluruhan serta faktor-faktor lain yang berada diluar kendali tenaga penjual (seperti persaingan, potensi pasar dan perubahan pasar). Kemampuan tenaga penjual dalam mencapai target yang ditetapkan dan memberikan kontribusi merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam efektivitas organisasi penjualan.

Kinerja ini dapat mengambil berbagai macam bentuk indicator antara lain volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, serta pertumbuhan pelanggan (Ferdinand, 2002, 153).

Evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi Kinerja tenaga penjual menurut Baldauf et al. (2001) mencakup dua hal yaitu:

1. Perilaku yang ditampilkan oleh tenaga penjualan
2. Hasil yang didapat dari usaha tenaga penjualan

Menurut Grant et. al (2001) kinerja perilaku tenaga penjualan adalah evaluasi dari berbagai strategi yang digunakan oleh tenaga penjual ketika melakukan tanggungjawab pekerjaannya. Sedangkan kinerja hasil menurut Baldauf et. al. (2001) sebagai evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan dalam mencapai tujuan organisasi berupa hasil.

Beberapa penelitian mengenai penjualan adaptif (Boorum

1998, Shoemaker dan Johlke,2002) menunjukkan hubungan yang positif antara *adaptive selling* dengan peningkatan kinerja tenaga penjual. Khalid (2007) dalam penelitiannya berasumsi bahwa aktifitas dan perilaku adaptif yang didukung oleh sebuah proses belajar dan karakteristik maka akan lebih dapat diandalkan dalam menghadapi situasi dan pelanggan yang berbeda. Hasil yang didapat dari menerapkan penjualan adaptif yang kuat akan melahirkan produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi.

Lebih jauh lagi Khalid (2007) dalam studinya menemukan bahwa kunci dari pencapaian kinerja tenaga penjual adalah penjualan adaptif, dan kunci dari kesuksesan penerapan penjualan adaptif adalah karakteristik tenaga penjual. Karakteristik yang berupa Persistence (ketekunan), Reliability (dapat diandalkan), Integrity (Kejujuran dan ketulusan hati), Desire (Keinginan), Emphaty (empati) diyakini sebagai penentu serta dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual.

Keterlibatan tenaga penjual dalam berinteraksi melalui komunikasi memberikan pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualannya. Tenaga penjual menggunakan lebih struktur dalam pendekatan terhadap pelanggan, pada saat keinginan pelanggan adalah sama, maka presentasi penjualan yang diberikan cukup untuk mempengaruhi para pelanggannya untuk melakukan pembelian. (Boorom et al, 1998).

Temuan Barker (1999) dalam penelitiannya menyatakan penyesuaian diri dalam penjualan memerlukan tenaga penjual yang sangat terampil dan terlatih yang dapat menginterpretasikan situasi penjualan secara tepat dan kemudian mengambil taktik penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik dari pelanggan. Tenaga penjual yang berkinerja lebih tinggi, seperti diidentifikasi oleh manajer mereka, adalah lebih mungkin untuk menjadi adaptif.

Selain itu Sujan dan Weitz (1998) menyatakan bahwa produktivitas penjualan pada dasarnya dapat ditingkatkan jika tenaga penjual lebih menekankan pada *working smarter* sebagai contoh praktek penyesuaian dalam penjualan. Dari studi empiris yang telah dilakukannya, Sujan, Weitz, dan Kumar (1994) mengemukakan bahwa satu aspek dari *working smart*, yaitu praktek penyesuaian diri dalam penjualan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Lebih lanjut, penelitian sebelumnya (Barker, 1999) menemukan bahwa kemampuan penyesuaian diri secara positif berhubungan dengan kinerja yang sukses.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

H3 : Penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

2.1.5. Kemampuan Komunikasi terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Noor et. al (2001) menekankan bahwa pengetahuan berhubungan dengan pendekatan tenaga penjualan dengan konsumennya yang bertujuan memperoleh informasi mengenai pelanggannya demi memudahkan pencapaian tujuannya. Seorang tenaga penjual harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan perilaku di setiap situasi, permintaan-permintaan yang timbul di dalam interaksi hubungan dengan orang lain. Singkatnya seorang tenaga penjual harus mempunyai pengetahuan tentang produk yang ditawarkan dan bagaimana cara kerjanya, melakukan presentasi penjualan dengan efektif dan keterampilan atau kemampuan jual lainnya.

Rentz (2002) mengelompokkan kemampuan jual menjadi kemampuan jual menjadi kemampuan mikro dan kemampuan makro. Kemampuan mikro lebih cenderung pada kemampuan individual tenaga penjual, seperti kemampuan mendengarkan, dan kemampuan beradaptasi. Sedangkan kemampuan makro lebih focus pada pengidentifikasian pengetahuan. Kemampuan mikro dan makro dapat memberikan manfaat pada peningkatan kemampuan jual secara keseluruhan, dimana tujuan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Rentz, 2002).

Kemampuan jual dipelajari pada saat melakukan tugas atau pekerjaan yang penting. Kemampuan jual merupakan salah satu hal

yang penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Rentz, 2002). Kemampuan jual merupakan hal yang utama mengenai bagaimana meyakinkan pelanggan dan mengetahui tentang hal-hal tertentu, dimana tenaga penjual yang memiliki kemampuan jual harus memahami dan menguasai pengetahuan dengan mahir (Rentz, 2002).

Weilbaker (1990) menyatakan bahwa kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja. Kemampuan jual didefinisikan sebagai kemampuan potensial dalam melakukan interaksi penjualan dengan baik dimana pada hal ini kemampuan menjual merupakan bagian dari kemampuan komunikasi tenaga penjual. Kemampuan dalam berkomunikasi merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan, karena merupakan komponen penting dalam kinerja tenaga penjualan. Pada penelitian sebelumnya Weilbaker (1990) mengukur kemampuan jual tenaga penjual melalui beberapa dimensi atau indicator, seperti kemampuan adaptasi tenaga penjual, kemampuan berkomunikasi, rasa percaya diri, dan kemampuan belajar. Seorang tenaga penjual dikatakan memiliki kemampuan jual apabila selain mampu untuk menempatkan dirinya kedalam situasi dan kondisi tertentu tenaga penjual juga harus dapat menjalin komunikasi yang baik seperti memberikan presentasi yang baik mengenai produk yang ditawarkan kepada konsumen, dimana untuk melakukan setiap kegiatannya rasa

percaya diri yang tinggi memiliki andil yang cukup tinggi dalam kesuksesannya.

Penelitian Rentz (2002) menyatakan bahwa kemampuan jual memiliki hubungan dengan kinerja tenaga penjualan. Dalam penelitiannya, Rentz menggunakan beberapa indikator untuk mengukur kemampuan jual tenaga penjualan, diantaranya yaitu: kemampuan tenaga penjualan, kemampuan melakukan komunikasi, kemampuan bernegosiasi, dan kemampuan konsultatif.

Kemampuan jual dipelajari pada saat melakukan tugas atau pekerjaan yang penting. Kemampuan jual merupakan salah satu hal penting untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Rentz, 2002). Kemampuan jual merupakan hal yang utama mengenai bagaimana cara meyakinkan pelanggan dan mengetahui tentang hal-hal tertentu, dimana tenaga penjualan yang memiliki kemampuan jual harus memahami dan menguasai pengetahuan dengan mahir (Rentz,2002).

Weilbaker (1990) menyatakan bahwa kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja. Kemampuan jual didefinisikan sebagai kemampuan potensial dalam melakukan interaksi penjualan dengan baik. Kemampuan dalam menjual merupakan salah satu kunci penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan, karena merupakan komponen penting dalam kinerja tenaga penjual.

Pada penelitian sebelumnya, Weilbaker (1990) mengukur kemampuan jual tenaga penjual melalui beberapa dimensi atau indicator, seperti kemampuan adaptasi tenaga penjualan, kemampuan berkomunikasi, rasa percaya diri, dan kemampuan untuk belajar.

Seorang tenaga penjual dikatakan memiliki kemampuan jual apabila selain mampu untuk menempatkan dirinya kedalam suatu situasi dan kondisi tertentu, tenaga penjual harus dapat menjalin komunikasi yang baik, seperti memberikan presentasi yang baik mengenai produk yang ditawarkan kepada konsumen, dimana untuk melakukan setiap kegiatannya, rasa percaya diri yang tinggi memiliki andil yang cukup tinggi dalam kesuksesannya.

Penelitian Rentz menyatakan bahwa kemampuan jual memiliki hubungan dengan kinerja tenaga penjualan. Dalam penelitiannya, Rentz menggunakan beberapa indicator untuk mengukur kemampuan jual tenaga penjual, diantaranya yaitu: kemampuan tenaga penjual dalam beradaptasi, kemampuan bernegosiasi, dan kemampuan konsultatif.

Berdasarkan penelitiannya yang telah dilakukan sebelumnya, pada penelitian ini untuk mengukur kemampuan jual yang dimiliki tenaga penjualan akan menggunakan beberapa indicator yang digunakan pada penelitian sebelumnya, yaitu: Kemampuan tenaga penjualan dalam berkomunikasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam

meyakinkan pelanggan, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan dalam melakukan negosiasi.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

H5 :Semakin tinggi kemampuan komunikasi tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual pada pelanggan..

2.1.6. Orientasi pelanggan terhadap Kinerja Tenaga Penjual

Menurut Ferdinand (2004) di dalam peningkatan kinerja pemasaran terdapat juga peningkatan kinerja penjualan dan tenaga penjualan. Bahkan ada sebuah asumsi bahwa layak tidaknya sebuah bisnis dijalankan diukur dari kinerja tenaga penjualannya (Wren dan Simpson, 2000). Para peneliti pun sepakat bahwa setiap organisasi penjualan bertanggung jawab atas implementasi strategi bisnis dan pemasaran yang mempengaruhi kinerja penjualan dalam sebuah organisasi penjualan. (Dixon et,al., 2001).

Kinerja tenaga penjualan menurut Baldauf et.al., (2001) merupakan suatu prestasi dimana tenaga penjual dalam mencapai target pekerjaan yang ditetapkan pada dirinya. Kinerja tenaga penjual adalah sebuah evaluasi dari kontribusi tenaga penjual terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tenaga penjual yang berorientasi kinerja mungkin akan memilih tugas-tugasnya sesuai dengan tujuannya,

sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan mereka. Dalam penelitian ini orientasi yang digunakan tenaga penjualan adalah orientasi pelanggan. Studi Ferdinand (2004) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual sangat tergantung dari bagaimana tujuan orientasi strategi itu dikembangkan, dan diimplementasikan oleh tenaga penjual dengan mengalokasikan dan mengkoordinasi sumber daya secara lebih efektif dan efisien.

Agustina dan Ferdinand (2004) dalam studinya melakukan pengukuran kinerja (tenaga penjual) berdasarkan volume penjualan, peningkatan penjualan dan pertumbuhan pelanggan. Kinerja tenaga penjualan berbasis adaptabilitas tenaga penjualan ditemukan sebagai elemen penentu pengukuran kinerja tenaga penjual. Sikap cerdas sebagai bentuk nyata dari adaptabilitas tenaga penjual dalam kinerja tenaga penjual secara nyata menciptakan kinerja tenaga penjual (Sujan et.al., 1994).

DelVecchio (1998) dalam studinya menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Dalam hal ini kompetensi yang harus dimiliki tenaga penjualan adalah kompetensinya dalam memahami kebutuhan pelanggan. Kinerja tenaga penjual terus diperbaiki dan dikembangkan untuk memenuhi

keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjual, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk mempertahankan pelanggan.

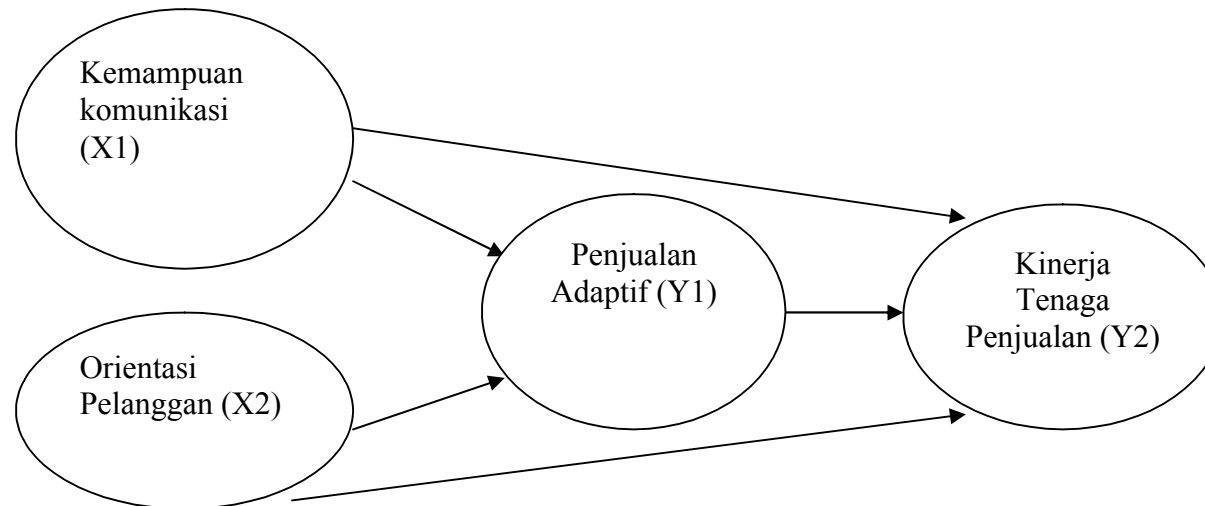
Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

H6 :Semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

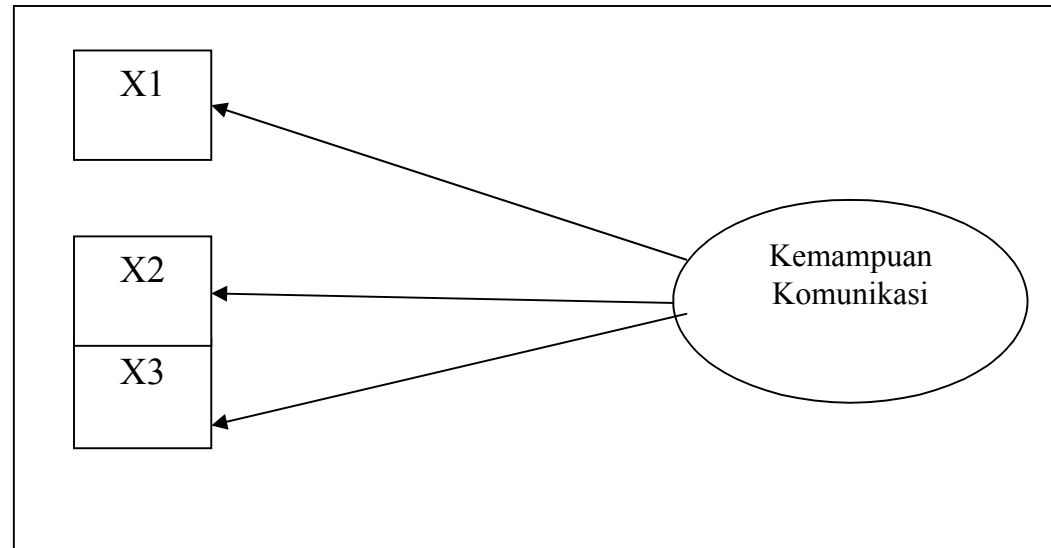
Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 2.2

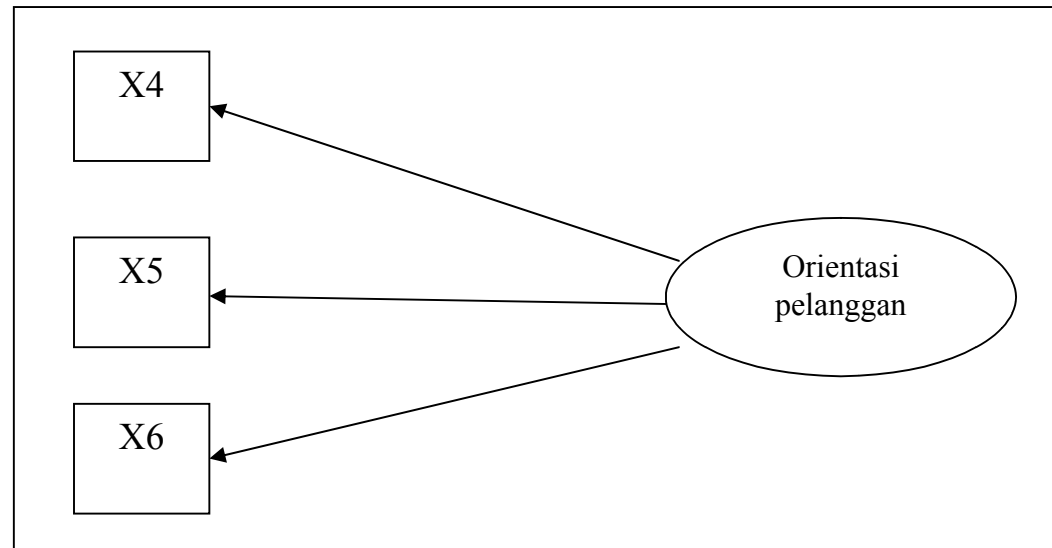
Dimensi-dimensi Variabel Kemampuan Komunikasi



(X2) Kemampuan melakukan prospecting

(X3) Kemampuan melakukan pembicaraan

Gambar 2.3
Dimensi-dimensi Variable Orientasi Pelanggan



Sumber: Abed dan Highighi, (2009), Wilson (2000)

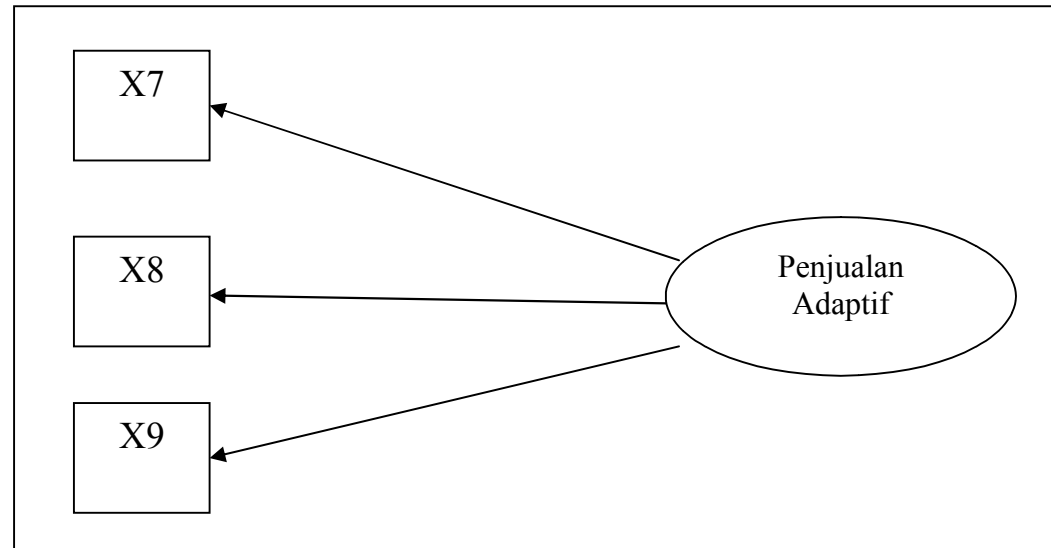
Variabel Kemampuan Memahami Pelanggan dibentuk dari 3 dimensi yaitu:

(X4) Kemampuan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi pelanggan

(X5) Kemampuan menyajikan presentasi penawaran produk sesuai kebutuhan pelanggan

(X6) Memiliki akses informasi yang baik untuk memahami kebutuhan pelanggan.

GAMBAR 2.4
Dimensi-dimensi Variabel Penjualan Adaptif



Sumber: Farida (2005), Mc Murrian et.al. (2002), Khalid (2007)

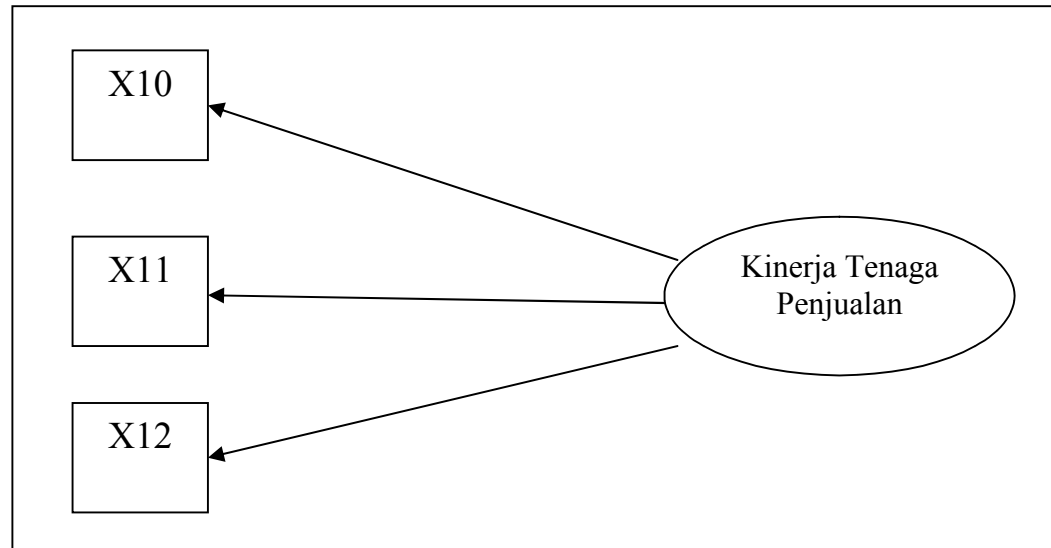
Variable penjualan adaptif dibentuk dari 3 dimensi yaitu:

(X7) Kemampuan menggunakan teknik penjualan dengan pelanggan

(X8) Kemampuan negosiasi

(X9) Menyesuaikan informasi penjualan yang berbeda

Gambar 2.5
Dimensi-dimensi variabel kinerja tenaga penjualan



Sumber: Baldauf, Cravens, dan Piercy (2001), Ferdinand (2002), Grant et.al (2001)

Variable kinerja tenaga penjual dibentuk dari 3 dimensi yaitu:

(X10)Kemampuan mencapai target penjualan

(X11) Penambahan Jumlah pesanan

(X12) Peningkatan persentase penjualan

Maksud dari model penelitian tersebut adalah sebagai berikut. Kemampuan komunikasi dan orientasi pelanggan yang dilambangkan dengan huruf X, merupakan variabel independen, di mana variabel independen ini dapat berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen. Masing-masing variabel independen memiliki indikator. Sedangkan variabel intervening dari kerangka di atas adalah penjualan Adaptif dimana variabel ini dapat menjadi variabel perantara antara variabel independen dan variabel dependen. Yang menjadi variabel dependen dari penelitian ini kinerja tenaga penjualan, di mana variabel inilah yang menjadi fokus utama dalam penelitian penulis.

2.3.Hipotesis

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), hipotesis didefinisikan sebagai pernyataan sementara dan belum diuji kebenarannya yang mana pernyataan tersebut merupakan prediksi dari hasil penelitian yang dilakukan.

Berdasarkan perumusan masalah dan tinjauan penelitian terdahulu, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Kemampuan komunikasi berpengaruh positif terhadap Adaptive selling
- H2 : Orientasi Pelanggan berpengaruh positif terhadap Adaptive selling
- H3 : Adaptive selling berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.
- H4 : Kemampuan Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan
- H5 : Orientasi Pelanggan berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

BAB III METODE PENELITIAN

Sistematika bahasan dalam bab ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel serta teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Untuk menguji hipotesis yang diajukan variabel-variabel yang diteliti perlu diukur. Dalam penelitian ini variabel-variabel terdiri dari variabel endogen dan variabel eksogen. Variabel eksogen adalah variabel yang mempengaruhi kinerja penjualan. Variabel endogennya adalah penjualan adaptif dan kinerja penjualan.

3.1.1 Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kemampuan berkomunikasi dalam penjualan personal adalah proses saling membagi dan menggunakan informasi secara bersama-sama dan bertalian antara para peserta dalam proses informasi. Adanya proses membagi ini menunjukkan bahwa komunikasi mestinya dilakukan oleh lebih dari satu orang, dimana masing – masing pihak berusaha untuk memberi dan menerima informasi, ide, sikap, pikiran dan pendapat (Wasono, 2009:2).

Variabel kemampuan komunikasi diukur dengan instrument yang dikembangkan oleh Wasono (2009: 3). Variabel kemampuan komunikasi dibentuk oleh tiga indikator yaitu (1) Kemampuan menjelaskan kepada pelanggan, (2) kemampuan melakukan prospecting (3) kemampuan melakukan pembicaraan.

3.1.2 Orientasi Pelanggan

Orientasi Pelanggan adalah derajat di mana tenaga penjualan mempraktekkan konsep

marketing dengan cara mencoba menolong pelanggan dalam memutuskan pembelian yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan (Saxe dan Weitz, 1982 dalam Roman et al., 2002).

Orientasi terhadap pelanggan diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Umar (2002). Variabel orientasi terhadap pelanggan dalam penelitian ini dibentuk oleh tiga indikator (1) Kemampuan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi pelanggan (2) Kemampuan menyajikan presentasi penawaran produk sesuai kebutuhan pelanggan (3) Akses informasi yang baik untuk memahami kebutuhan pelanggan.

3.1.3 Penjualan Adaptif

Penjualan adaptif adalah kemampuan tenaga penjual untuk menggunakan pendekatan penjualan secara tepat pada saat transaksi dengan pelanggan dan pada saat membuat keputusan selama transaksi penjualan berlangsung. Dimana situasi penjualan yang berbeda membutuhkan pendekatan penjualan yang berbeda. Tenaga penjual yang memiliki kemampuan penjualan adaptif yang tinggi akan mampu menyesuaikan varian pendekatan penjualan yang ada (Farida 2005 : 5).

Kemampuan penjualan adaptif diukur dengan menggunakan instrument serta indikator yang dikembangkan oleh Rentz et al (2002). Penjualan adaptif dibentuk melalui tiga konstruk yaitu (1) Kemampuan menggunakan teknik penjualan dengan pelanggan (2) kemampuan negosiasi (3) Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan yang berbeda.

3.1.4 Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjual merupakan suatu tingkat di mana tenaga penjual dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan pada dirinya (Challagalla dan Shervani, 1996). Kinerja tenaga penjual dalam penelitian ini diukur dengan indikator yang dibentuk oleh Sapiro dan Weitz (1990). Kinerja tenaga penjual dalam penelitian ini dibentuk oleh 3 konstruk yaitu (1) kemampuan mencapai target penjualan (2) kemampuan untuk meningkatkan persentase penjualan (3) kemampuan untuk meningkatkan jumlah pesanan.

Tabel 3.1
Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Instrumen
1.	Kemampuan Komunikasi (X1)	Kemampuan tenaga penjual untuk berbagi dan saling menggunakan informasi secara bersama-sama dan bertalian antar para peserta dalam proses informasi (Sumber: Wasono (2009))	i. Kemampuan menjelaskan kepada pelanggan ii. Kemampuan melakukan prospecting iii. Kemampuan melakukan pembicaraan	1. Penjelasan produk yang saya berikan sistematis. 2. Presentasi penjualan yang saya awali diterima dengan baik oleh calon pelanggan yang saya temui.. 3. Kemampuan saya untuk mendengarkan pelanggan sangat baik
2.	Orientasi Pelanggan (X2)	Kemampuan tenaga penjual untuk berkomunikasi dengan pelanggan, dan usaha perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya. (Sumber: Umar (2002))	i. Kemampuan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi pelanggan ii. Kemampuan menyajikan presentasi penawaran produk sesuai kebutuhan pelanggan iii. Akses informasi yang baik untuk memahami kebutuhan pelanggan	1. Solusi yang saya berikan bermanfaat bagi pelanggan 2. Saya sangat cepat mengenali kebutuhan pelanggan. 3. saya sangat mudah mengakses informasi tentang pelanggan.

3.	Penjualan Adaptif (Y1)	Kemampuan tenaga penjual untuk menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda sesuai dengan situasi penjualan yang dihadapi serta jenis pelanggan yang ditemui (Farida , 2005:5)	<ul style="list-style-type: none"> i. Kemampuan menggunakan teknik penjualan dengan pelanggan ii. kemampuan negosiasi iii. Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan yang berbeda 	<ul style="list-style-type: none"> 1. teknik penjualan yang saya gunakan sangat cepat disesuaikan dengan pelanggan yang saya temui 2. Saya selalu dapat mempresentasikan tentang produk saya dengan sangat jelas 3. saya sangat mudah menyesuaikan diri dengan situasi penjualan yang berbeda.
4.	Kinerja Tenaga penjualan (Y2)	Suatu tingkat pencapaian target penjualan yang ditetapkan kepada tenaga penjual. (Challagalla dan Shervani, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> i. Jumlah penjualan mencapai target ii. Jumlah penambahan pesanan. iii. Peningkatan persentase penjualan. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Target penjualan yang telah ditetapkan selalu tercapai dengan mudah 2. Jumlah pesanan pelanggan saya selalu bertambah banyak 3. tingkat penjualan saya selalu meningkat tinggi

3.2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini sebagian besar menggunakan data primer, yaitu data yang langsung diperoleh dari obyek penelitian (Soeratno dan Arsyad, 1999). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah dipersiapkan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang pertanyaan-pertanyaan mengenai orientasi pelanggan (tiga data), kemampuan komunikasi (tiga data), penjualan adaptif (tiga data) serta kinerja penjualan (tiga data). Data ini didapat langsung dari penyebaran kuesioner kepada tenaga penjual pada dealer mobil PT Nasmoco Toyota Semarang. Sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari media cetak yang berupa penurunan angka penjualan mobil dan data peringkat merk mobil yang menguasai pasar.

3.3. Populasi

Untuk penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh tenaga penjual yang bekerja di PT Nasmoco Group Wilayah Semarang. Teknik yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus yang akan diambil adalah tenaga penjual yang memenuhi kriteria, yaitu tenaga penjual telah bekerja selama satu tahun dan atau memiliki pengalaman menjual mobil minimal selama satu tahun.

Tabel 3.2

Jumlah Tenaga Penjual pada PT Nasmoco Group Wilayah Semarang

Cabang	Jumlah Tenaga Penjual
Gombel	45
Pemuda	56
Siliwangi	43
Majapahit	46

Kaligawe	50
Jumlah Total	240

Sumber : Data sekunder PT Nasmoco Group Wilayah Semarang (2015)

Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu. Hair et al. (1995) dalam Ferdinand, (2005) menemukan bahwa untuk model SEM, ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100- 200.Sementara Ferdinand (2005) menyebutkan bahwa pedoman ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator kali lima sampai 10. Untuk penelitian dengan jumlah indikator 12 ini, maka jumlah sampel yang diambil adalah Jumlah sampel = Jumlah indikator x 10

$$= 12 \times 10$$

$$= 120$$

Jumlah data yang diambil untuk penelitian ini adalah 240 responden dengan pertimbangan jumlah tersebut sesuai dengan hasil perhitungan sampel menurut Ferdinand (2005), memenuhi ketentuan jumlah sampel yang representatif jika menggunakan teknik analisis SEM, yaitu 100-200 responden (Hair et al., 1995 dalam Ferdinand, 2005) dan jumlah sampel tersebut merupakan jumlah yang disarankan dari model penelitian dengan jumlah indikator 12.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner dalam proses pengumpulan data. Kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi (Soeratno dan Arsyad, 1999). Data dikumpulkan dengan metode kuesioner yang disampaikan kepada dealer-dealer mobil PT Nasmoco Group Wilayah Semarang yang menjadi sampel.Kuesioner terdiri dari dua bagian. Bagian pertama

berisi deskripsi responden, merupakan uraian responden secara demografis. Bagian kedua terdiri dari instrumen pertanyaan yang mengkonstruksi variabel penelitian. Bagian kedua ini berisi 12 pertanyaan dengan jawaban seberapa jauh responden setuju atau tidak setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk memperoleh data yang bersifat ordinal dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju.

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

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

Ukuran skala ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maurisa (2008) yang meneliti tentang analisis factor-factoryang berpengaruh terhadap kompetensi tenaga penjual dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja tenaga penjual. Dalam penelitiannya Maurisa (2008) juga menggunakan data primer yang didapat dari tenaga penjualan dealer-dealer mobil.

3.5. Metode Analisis

Teknik analisis yang sering digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 20.0. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengukuhan sebuah rangkaian hubungan yang relatif ”rumit”, secara simultan. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau

konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2005).

Untuk membuat permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut (Ferdinand, 2005) :

3.5.1 Pengembangan Model Berbasis Teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik (Ferdinand, 2006).

3.5.2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Pada langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram. *Path diagram* tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan – hubungan kausalitas yang ingin diujinya. Bahasa SEM akan mengkonversi diagram alur menjadi persamaan, kemudian persamaan menjadi estimasi. Di dalam permodelan SEM dikenal dengan ”*construct* atau *factor*”, yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Di sini akan ditentukan diagram alur dalam artian berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel-variabel untuk mengukur konstruk itu akan dicari (Ferdinand, 2005).

Konstruk – konstruk yang dibangun dalam diagram alur di atas, dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu :

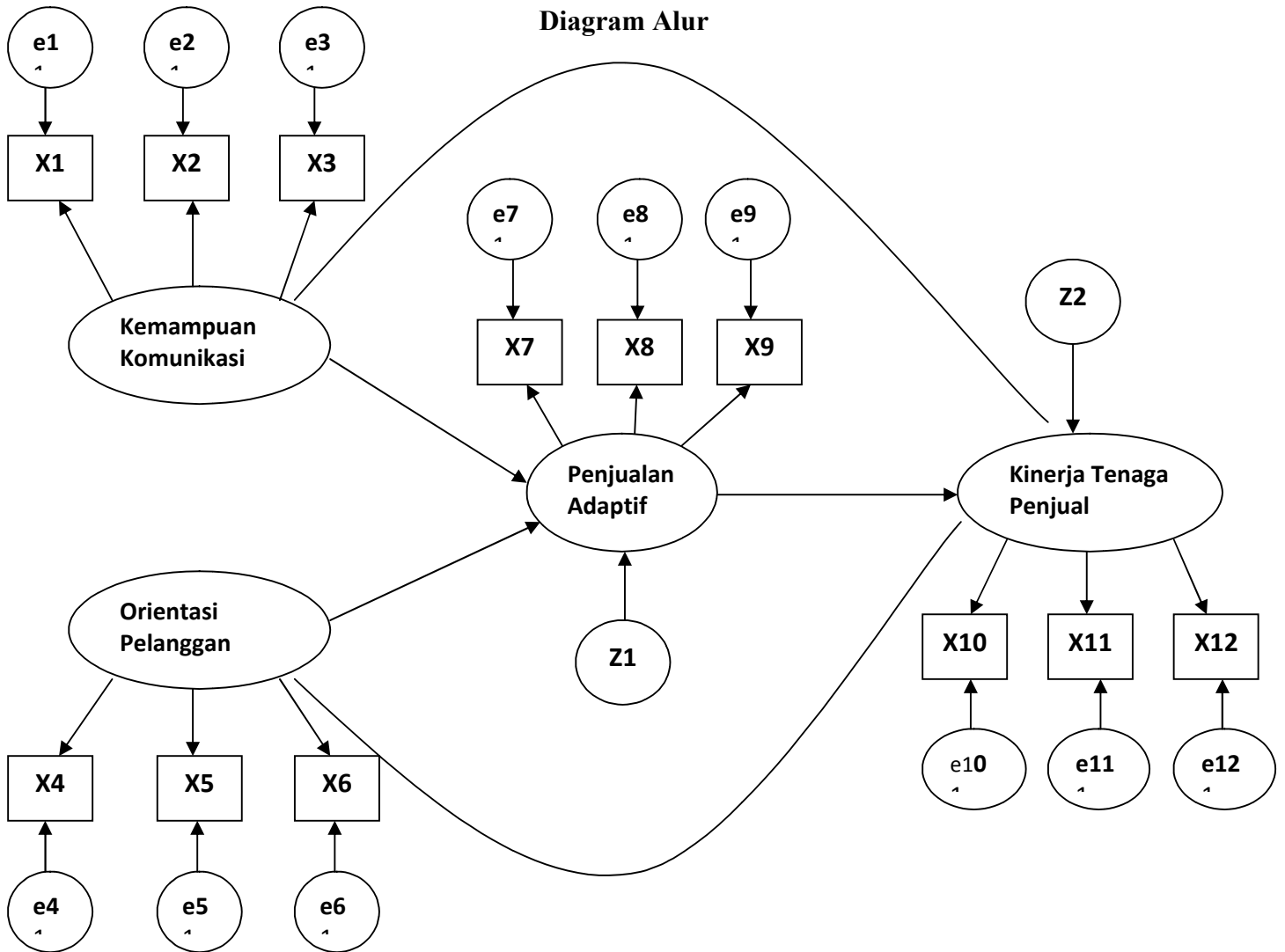
3.5.2.1. Konstruksi Eksogen (*Exogenous Construct*)

Konstruksi eksogen dikenal juga sebagai “source variabels” atau “independent variabels” yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruksi eksogen merupakan konstruk yang tidak dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah **kemampuan komunikasi** dan **orientasi pelanggan** yang mempengaruhi kinerja penjualan baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui penjualan adaptif.

3.5.2.2. Konstruksi Endogen (*Endogenous Construct*)

Konstruksi endogen adalah faktor –faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruksi endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berdasarkan pijakan teoritis yang cukup, seorang peneliti akan menentukan mana yang akan diperlakukan sebagai variabel eksogen. Konstruksi endogen atau variabel endogen dalam penelitian ini adalah **penjualan adaptif** dan **kinerja tenaga penjualan**. Diagram alur yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 3.1
Diagram Alur



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2015)

3.5.3 Konversi Diagram Alur ke dalam Serangkaian Persamaan

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengubah spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan structural. Persamaan yang akan dibangun akan terdiri dari :

3.5.3.1 Persamaan – persamaan Struktural (*Structural Equations*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk dan biasanya disusun dengan pedoman sebagai berikut :

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

3.5.3.2 Persamaan Spesifikasi Model Pengukuran (*Measurement Model*) Pada persamaan ini terlebih dahulu harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar variabel (Ferdinand, 2005).

Tabel 3.3
Persamaan dalam Penelitian

Konsep Eksogenus (Model pengukuran)	Konsep Endogenus (Model pengukuran)
X1= λ_1 Kemampuan menjual + e1	X7= λ_7 Penjualan Adaptif + e7
X2= λ_2 kemampuan menjual + e2	X8= λ_8 Penjualan Adaptif + e8
X3= λ_3 kemampuan menjual + e3	X9= λ_9 Penjualan Adaptif + e9
X4= λ_4 orientasi pelanggan + e4	X10= λ_{10} Kinerja Tenaga Penjualan + e10
X5= λ_5 orientasi pelanggan + e5	X11= λ_{11} Kinerja Tenaga Penjualan + e11
X6= λ_6 orientasi pelanggan+ e6	X12= λ_{12} Kinerja Tenaga Penjualan +e 12

Model Struktural
$\text{Penjualan Adaptif} = \beta_1 \text{ Kemampuan komunikasi} + \beta_2 \text{ Orientasi Pelanggan} + Z_1$ $\text{Kinerja Tenaga Penjual} = \beta_1 \text{ Penjualan adaptif} + Z_2$

Sumber : Dikembangkan untuk Penelitian ini.

3.5.4 Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

Perbedaan SEM dengan teknik – teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks Varians/Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang sama tidak dapat dilakukan oleh korelasi (Ferdinand, 2005). Pada penelitian ini matrik kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah Maximum Likelihood Estimation (ML).

3.5.5 Menilai Problem Identifikasi Model

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 dan mengembangkan lebih banyak konstruk.

Rumus untuk menguji problem identifikasi model adalah :

$$df = \frac{p(p+1)}{2} - q$$

Keterangan : p = manifest

q = estimated

Ada tiga kemungkinan yang terjadi pada model SEM yaitu:

1. Model *under identified*. Model ini terjadi jika parameter – parameter model tidak dapat diestimasi. Suatu model dikatakan *unidentified* jika nilai df nya kurang dari 0.
2. Model *just identified*. Pada model teridentifikasi, estimasi yang didapatkan adalah tunggal atau unik. Suatu model dikatakan *just identified* jika nilai df nya sama dengan 0.
3. Model *over identified*. Model ini terjadi jika solusi yang dihasilkan berlebih. Suatu model dikatakan *over identified* jika nilai df nya > 0 .

3.5.6 Mengevaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai criteria goodness-of-fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi data yang akan digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM berikut ini (Ferdinand, 2005)

3.5.6.1 Asumsi-asumsi SEM

- a. **Ukuran Sampel**, ukuran sampel minimum adalah sebanyak 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter.
- b. **Normalitas dan Linearitas**, sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data. Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas data tunggal maupun normalitas multivariate, dimana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati scatterplots dari data yaitu dengan memilih pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.

- c. **Outliers**, merupakan observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate, yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- d. **Multicollinearity dan Singularity**, multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Perlakuan data yang dapat diambil adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut.

3.5.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Beberapa indeks kesesuaian dan cut off valuenya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2005) :

a. **Chi-Square Statistic (X^2)**

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila Chi Squarenya rendah. Semakin kecil nilai X^2 , semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cutt-off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland et al, dalam Ferdinand, 2005)

b. **RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)**

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan Chi-Square Statistic dalam sampel yang besar (Baugarther dan Homburg, 1996, dalam Ferdinand, 2000). Nilai RMSEA menunjukkan nilai goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA

yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degrees of freedom (Browne dan Cudec dalam Ferdinand, 2000).

c. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non stastitikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) hingga 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit (Ferdinand, 2006:57)

d. AGFI (*Adjusted Goodness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI memiliki nilai yang sama atau lebih besar dari 0,09 (Ferdinand 2006:57)

e. CMIN/DF

Adalah the minimum sample discrepancy function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF merupakan statistic chi square dibagi df-nya sehingga disebut 2χ – relatif. Nilai 2χ – relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Ferdinand, 2006:58).

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan incremental indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan sebuah base line model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah 0,95 (Ferdinand, 46 2006:59) dan nilai yang mendekati satu menunjukkan a very good fit (Ferdianad, 2006;59)

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

CFI untuk mengukur tingkat penerimaan model, dengan besarnya nilai diharapkan sama atau lebih dari 0,95 yang menunjukkan tingkat fit yang paling tinggi.

Dengan demikian indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam tabel 3. sebagai berikut:

Tabel 3.
Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Index	Cut off Value
X ² - Chi Square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	≥ 0,05
RMSEA	0,05 – 0,08
GFI	> 0,9
AGFI	> 0,9
CMIN/ DF	≤ 2,00
TLI	≥ 0,9
CFI	≥ 0,95

3.5.7 Interpretasi Terhadap Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya suatu model dimodifikasi dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Modifikasi perlu dipertimbangkan bila jumlah residual lebih dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model. Bila ditemukan nilai residual > 2,58 maka cara modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut (Hair dalam Ferdinand, 2005).

Indeks Modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai chisquare atau pengurangan nilai chi-square bila sebuah koefisien diestimasi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah dalam memperbaiki tingkat kesesuaian modelnya, dimana hanya

dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi yang cukup terhadap perubahan tersebut secara teoritis (Ferdinand, 2005).