

658.81

SRI

2 21

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN,
ADAPTABILITAS, DAN ORIENTASI PELAYANAN
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN**

**Studi Terapan Pada Manajemen Tenaga Penjualan Industri Jasa Pelayaran
di Kota Semarang**



Tesis

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana
Pada Program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**Idha Sulistyowati Ika Srinanda
NIM. C4A 000248**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**



Sertifikasi

Saya, Idha Sulistyowati Ika Srinanda, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan 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.

Idha Sulistyowati Ika Srinanda
20 Maret 2003

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft.	2205/T/m/14
Tgl.	10 Feb 104

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN,
ADAPTABILITAS, DAN ORIENTASI PELAYANAN
TERHADAP TENAGA PENJUALAN**

**(Studi kasus pada manajemen tenaga penjualan industri jasa
pelayanan di Kota Semarang)**

yang disusun oleh Idha Sulistyowati Ika Srinanda, NIM C4A000248
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 25 Maret 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



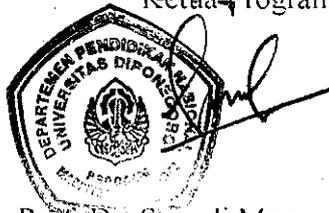
Dra Yoestini, MSi

Pembimbing Anggota



Drs. Nugroho SBM, MT

Semarang, 30 Maret 2003
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, Idha Sulistyowati Ika Srinanda, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan 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.

Idha Sulistyowati Ika Srinanda

20 Maret 2003

PERSETUJUAN DRAFT TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul:

**ANALISIS PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN,
ADAPTABILITAS, DAN ORIENTASI PELAYANAN
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN**

**(Studi kasus pada manajemen tenaga penjualan industri jasa
pelayanan di Kota Semarang)**

yang disusun oleh Idha Sulistyowati Ika Srinanda, NIM C4A000248
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal Maret 2003

Pembimbing Utama



Dra. Yoestini, Msi.

Pembimbing Anggota



Drs. Nugroho SBM, MT

ABSTRACT

The competition among shipping companies forced them to change following the existing business environment. Market condition with advantages offered by competitor make the company difficult to compete in the market. The quick changes need a competence salesperson.

The latest trend in sales and sales research known as a key for long-term success is relational approach among seller-buyer. This research is expected to give information to shipping line to reach sustainable business with increasing the performance of their salespersons through relational-based sales i.e.: customer orientation, adaptability, and service orientation.

Started with global explanation of customer orientation, adaptability, and service orientation, then described how those variables influence the performance of salesperson. The research data collected from 100 salespersons from shipping line in Semarang city and the hypothesized relationship are examined with Structural Equation Modeling. In the last part of this research consist of global review of the research, managerial implications and the possible further research.

ABSTRAKSI

Persaingan antar perusahaan pelayaran menuntut perusahaan untuk berubah sesuai dengan lingkungan bisnis yang ada. Kondisi pasar dengan berbagai keunggulan dan nilai lebih yang ditawarkan oleh pesaing, membuat perusahaan sulit berkompetisi dalam pasarnya. Perubahan yang terjadi dengan cepat tersebut membutuhkan tenaga penjualan yang kompeten dibidangnya.

Tren terbaru dalam penjualan dan penelitian penjualan yang telah dikenal sebagai kunci sukses jangka panjang, terletak pada pendekatan relasional antara penjual dan pembeli. Kemudian riset tesis ini diharapkan dapat menunjukkan bagi perusahaan pelayaran atau *shipping line* untuk mencapai bisnis yang berkelanjutan dengan meningkatkan kinerja tenaga penjualannya melalui penjualan yang berbasis relasional (*relational selling*) seperti orientasi pelanggan (*customer orientation*), adaptabilitas (*adaptability*) dan orientasi pelayanan (*service orientation*).

Dimulai dengan penjelasan umum tentang orientasi pelanggan, adaptabilitas dan orientasi pelayanan, kemudian digambarkan bagaimana variabel-variabel tersebut mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Data penelitian dikumpulkan dari 100 tenaga penjualan dari perusahaan pelayaran yang ada di kota Semarang dan diuji hubungan yang dihipotesiskan tersebut dengan diagram alur menggunakan analisis SEM. Akhir dari tesis ini juga disimpulkan penelitian yang melibatkan tinjauan umum penelitian ini, implikasi manajerial dan kemungkinan riset mendatang.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahiim

Teriring salam dan doa syukur ke hadirat Allah SWT atas semua rahmat, dan ni'mat yang telah diberikan, yang satu diantara hal itu adalah ni'mat kemampuan penulis dalam menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar sebagai salah satu syarat memperoleh derajat sarjana S-2 program studi Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang. Tesis ini berjudul: **“Analisis pengaruh Orientasi pelanggan, Adaptabilitas dan Orientasi Pelayanan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan “.**

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT. yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang saya hormati :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihadjo sebagai Ketua Program Magister Manajemen.
2. Ibu Dra. Yoestini, Msi sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, kebaikan, serta suasana yang hangat selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Drs. Nugroho, SBM, MT, sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.

4. Segenap dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah menularkan ilmu dan pengetahuan, memberikan arahan belajar, dan juga diskusi yang mencerdaskan
5. Staf pengajaran, keuangan, perpustakaan. Terimakasih atas pelayanan, kerjasama, dan dedikasi yang baik.
6. Semua teman kuliah angkatan XIV sore, Pak Riswan, Pak Budiman, Mbak Yani, Mbak Vera, Mas Ahmadi, Fani, Pak Hami, thanks all of U
7. Teman-teman baikku Nunung, mas Aris, mas Dwi, Ngakan, Didit, terimakasih untuk persahabatan kita

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan dibalik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk yang membaca serta kajian lebih lanjut.

Wassalamu'alaikum Warakhmatullahi Wabarakaatuh

Semarang, 20 Maret 2003

Penulis

Idha Sulistyowati

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan untuk kedua orang tua-ku tercinta

Mama dan Papa

untuk doa dan kasih sayang yang selalu mengiringi setiap langkahku

dan untuk adik-adik-ku

Yanuar, Fitri dan Hendra

DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Judul	i
Sertifikat Keaslian Tesis	ii
Lambar Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	vix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.2 Kegunaan Penelitian	6
1.4 Outline Tesis	6
1.5 Kesimpulan	8
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	9
2.1 Konsep Dasar	9
2.1.1 Orientasi Pelanggan	9
2.1.2 Adaptabilitas	11
2.1.3 Orientasi Pelayanan	15
2.1.4 Kinerja Tenaga Penjualan	18
2.2 Dimensional variabel	22
2.3 Hipotesis	24
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Pendahuluan	25

	Halaman
3.2 Desain Penelitian	25
3.3 Jenis dan Sumber Data	27
3.3.1 Data Primer	27
3.3.2 Data Sekunder	28
3.4 Populasi dan Sampel	28
3.4.1 Populasi	28
3.4.2 Sampel	29
3.5 Metode Pengumpulan Data	30
3.6 Tehnik Analisis	34
3.7 Kesimpulan	39
BAB IV ANALISIS DATA	41
4.1 Pendahuluan	41
4.2 Proses dan Hasil Analisis Data	41
4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori	45
4.2.2 Structural Equation Modeling (SEM)	48
4.2.3 Evaluasi Normalitas Data	51
4.2.4 Evaluasi Outliers	52
4.2.4.1 Univariate outliers	53
4.2.4.2 Multivariate Outliers	53
4.2.5 Evaluasi atas Multicollinearity dan Singularity	54
4.2.6. Pengujian Terhadap Nilai Residual	55
4.2.7 Uji Reliability dan Variance Extract	56
4.2.7.1. Uji Reliability	56
4.2.7.2 Variance Extract	57
4.3 Pegujian Hipotesis	59
4.3.1 Pengujian Hipotesis 1	60
4.3.2 Pengujian Hipotesis 2	60
4.3.3 Pengujian Hipotesis 3	61
4.4 Kesimpulan	61

BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	63
5.1 Pendahuluan	63
5.2 Kesimpulan Hipotesis	63
5.2.1 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 1 (H1)	63
5.2.2 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 2 (H2)	64
5.2.3 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 3 (H3)	66
5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian	67
5.4 Implikasi Teoritis	68
5.5 Implikasi Manajerial	70
5.6 Keterbatasan Penelitian	74
5.7 Agenda Penelitian Mendatang	74

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Total Movement Outbound (export) At Tanjung Emas-Semarang Period Desember 2001	2
Tabel 3.1 Jenis-jenis Penelitian	26
Tabel 3.2 Sampel Penelitian	30
Tabel 3.3 Desain Inti Pertanyaan	33
Tabel 4.1 Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness-of-fit-indeces</i>)	45
Tabel 4.2 Standardized Regression Weight Orientation Customer, Adaptability, Orientation Service dan Kinerja Tenaga Penjualan	47
Tabel 4.3 Structural Equation Modeling Analisis Pengaruh Customer Orientation, Adaptability dan Service Orientation Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	50
Tabel 4.4 Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling Analisis Pengaruh Customer Orientation, Adaptability, Oreintation Service Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.....	51
Tabel 4.5 Normalitas data	52
Tabel 4.6 Pengujian Univariate Outliers	53
Tabel 4.7 Standardized Residual Covariances	55
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extrac</i>	59
Tabel 4.9 Hasil-hasil Pengujian Hipotesis	62

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1 Diagram alur Penelitian	42
Gambar 4.2 Analisi Faktor Konfirmatori Orientation Customer, Adaptability, Orientation Service dan Kinerja Tenaga Penjualan.	46
Gambar 4.3 Structural Equation Modeling Analisis Pengaruh Customer Orientation, Adaptability dan Service Orientation Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan	49

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kebijakan pemerintah sehubungan dengan krisis ekonomi yang dialami negara antara lain adalah meningkatkan kinerja ekspor baik migas maupun non migas yang bertujuan untuk meningkatkan devisa dan perekonomian Indonesia secara umum telah mendorong perusahaan-perusahaan lama maupun baru untuk meningkatkan frekwensi ekspornya. Seiring dengan pertumbuhan perusahaan pengekspor, perusahaan pelayaran (*shipping line*) semakin berkembang pesat. Tidak sedikit dari *shipping line* tersebut membuka keagenan atau cabang perusahaan di Indonesia turut meramaikan pasar *shipping line* yang telah ada sebelumnya.

Perusahaan pelayaran (*shipping line*) merupakan perusahaan jasa pengangkutan barang melalui laut dengan menggunakan kontainer. Dapat dijelaskan tugas dan tanggung jawab dari *shipping line* adalah menerima barang dari customer (*shipper*) dari pelabuhan asal (*port of loading*) untuk dibawa berlayar menuju pelabuhan bongkar (*port of destination*) dengan pihak customer overseas (*consignee*). Persaingan antar perusahaan pelayaran yang semakin kompetitif dapat dilihat dari Total Movement Outbound (Export) di pelabuhan Tanjung Emas akhir 2001 berdasarkan data dari PT. PELINDO :

UPT-PUSTAK-UNDIP

Tabel 1.1
Total Movement Outbound (export)
At Tanjung Emas-Semarang
Period Desember 2001

TOTAL LIFTING	MARKET SHARE	SHIPPING LINE
1450	12,72%	MAERSK LINE
1140	10,36%	K LINE
984	8,94%	APL
894	7,31%	EVERGREEN
666	5,51%	CMA
559	5,08%	WANHAI
463	4,21%	OOCL
392	3,56%	NYK
371	3,7%	TSK
355	3,14%	DSR
350	3,08%	HANJIN
346	3,02%	MOL
345	3,4%	P&O NEDLLOYD
270	2,45%	SSL-COC
265	2,41%	PIL
230	2,09%	HYUNDAI
228	2,07%	RCL
218	1,98%	ZIM LINE
195	1,77%	HAPAG LLOYD
181	1,64%	MSC
174	1,58%	UASC
170	1,54%	CONSHIP
160	1,45%	ACL
150	1,36%	YANG MING
104	0,95%	KMTC
97	0,88%	ZHONGHAI
83	0,75%	ICON
81	0,74%	MISC
52	0,47%	DONGBAMA
50	0,45%	COSCO
48	0,44%	NORASIA

39	0,35%	DJAKARTA LLOYD
19	0,17%	LLOYD TRIESINDO
16	0,15%	KIENHUNG
13	0,12%	PACC
11	0,09%	HEUNG-A
11	0,08%	BARWIL
8	0,07%	SINOTRANS
7	0,06%	ANL
6	0,03%	CCAV
2	0,02%	GEMATRANS
1	0,01%	OTHERS

Kesuksesan perusahaan di kompetisi global ditentukan oleh kecepatan perusahaan untuk berubah sesuai dengan lingkungan bisnisnya. Kondisi pasar sekarang dengan berbagai keunggulan dan nilai lebih yang ditawarkan oleh pesaing, membuat perusahaan sulit untuk berkompetisi dalam pasarnya. Demikian pula dengan semakin banyak perusahaan pelayaran (*shipping line*), semakin kompetitif pula pasar *shipping line* yang ada. Perubahan yang terjadi dengan cepat tersebut membutuhkan tenaga penjualan yang kompeten dibidangnya.

Bagaimanapun, karena pasar semakin kompetitif baik pada jumlah kompetitor dan kualitas produknya, transaksi yang mendasar pada penjualan ini semakin digantikan oleh pendekatan yang terfokus secara relasional yang lebih memperhatikan pada apa yang pelanggan butuhkan dan inginkan, tapi juga pada proses pembelian dan interaksi antara penjual dan pembeli. Diharapkan melalui pendekatan terhadap pelanggan tersebut mampu membangun kinerja sales yang pada akhirnya menjadikan bisnis yang berkelanjutan.

Salah satu dari tren terbaru yang terpenting dalam penjualan dan penelitian penjualan telah dikenal sebagai kunci sukses jangka panjang terletak pada pendekatan relasional antara penjual dan pembeli. Secara tradisional, titik berat penjualan terletak pada proses penutupan, dengan sedikit anggapan bahwa jika penjualan telah mencapai harapan pelanggan itulah yang akan menjadi sumber bisnis masa depan. Hal ini mengantarkan perusahaan untuk membuat pemikiran bahwa pendekatan yang berfokus pada hubungan yang relasional dengan mengindahkan kemauan dan keinginan pelanggan tidak hanya terbatas pada barang dan jasa yang dijual, melainkan mengindahkan pula proses pembelian dan interaksi antara penjual dan pembeli (Ingram, 1996 dalam Keillor, Parker dan Pettijohn, 2000)

Persaingan yang sangat ketat pada perusahaan jasa shipping line yang ada saat ini, maka sangatlah diharapkan tenaga penjualan yang merupakan ujung tombak perusahaan untuk dapat membangun keunggulan kompetitifnya melalui konsep pendekatan relasional secara lebih intensif. Sehingga diharapkan mampu meningkatkan bisnis yang berkelanjutan.

Mengacu pada penelitian Keillor, Parker dan Pettijohn, 2000 dan tahun 1999 tentang bagaimana *relational selling* atau penjualan yang berbasis relasional pada tenaga penjual seperti *customer orientation* (orientasi pelanggan), *adaptability* (adaptabilitas) dan *service orientation* (orientasi pelayanan) mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Serta penelitian Spiro dan Weitz, 1990 tentang Penjualan Adaptabilitas : konsep, pengukuran dan validitas nomologis.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka melalui penelitian ini dapat diperoleh suatu model yang mengintegrasikan konsep-konsep orientasi pelanggan, adaptabilitas, orientasi pelayanan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

1.2 Perumusan Masalah

Untuk menghadapi kompetisi yang semakin berat dalam menghadapi lingkungan usaha yang seringkali tidak terduga dan tidak dapat diramalkan sebelumnya, maka suatu perusahaan atau organisasi harus mengembangkan dirinya sebagai perusahaan yang mapan dan profesional dibidangnya dengan proaktif dan tanggap terhadap perubahan lingkungan usahanya dengan melakukan antisipasi strategi yang tepat.

Dengan semakin ketatnya persaingan di bidang jasa transportasi laut *shipping line* seorang tenaga penjualan mampu memberikan nilai lebih pada penjualannya dengan mengacu pada konsep-konsep diatas yang telah dikembangkan dari penelitian terdahulu, maka untuk menghasilkan efektivitas perusahaan yang optimal diharapkan tenaga penjualan mampu meningkatkan kinerjanya dengan pendekatan-pendekatan seperti orientasi pelanggan, adaptabilitas dan orientasi pelayanan.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan research gap tersebut maka masalah penelitian yang akan dikaji adalah :

1. Apakah komitmen orientasi pelanggan (*customer orientation*) oleh tenaga penjual mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja tenaga penjualan?

2. Apakah adaptabilitas (*adaptability*) yang dilakukan oleh tenaga penjualan mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja tenaga penjualan?
3. Apakah komitmen orientasi pelayanan (*service orientation*) oleh tenaga penjualan mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja tenaga penjualan?

I.3 Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

I.3.1 Tujuan Penelitian

Melalui model pada penelitian ini yang mengacu pada penelitian sebelumnya guna menjawab persaingan antar perusahaan pelayaran yang dihadapi tenaga penjualan dari perusahaan pelayaran di kota Semarang, secara spesifik tujuan dari penulisan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pelanggan (*customer orientation*) terhadap kinerja tenaga penjualan.
2. Untuk menganalisis pengaruh adaptabilitas (*adaptability*) terhadap kinerja tenaga penjualan.
3. Untuk menganalisis pengaruh orientasi pelayanan (*service orientation*) terhadap kinerja tenaga penjualan.

I.3.2 Kegunaan Penelitian

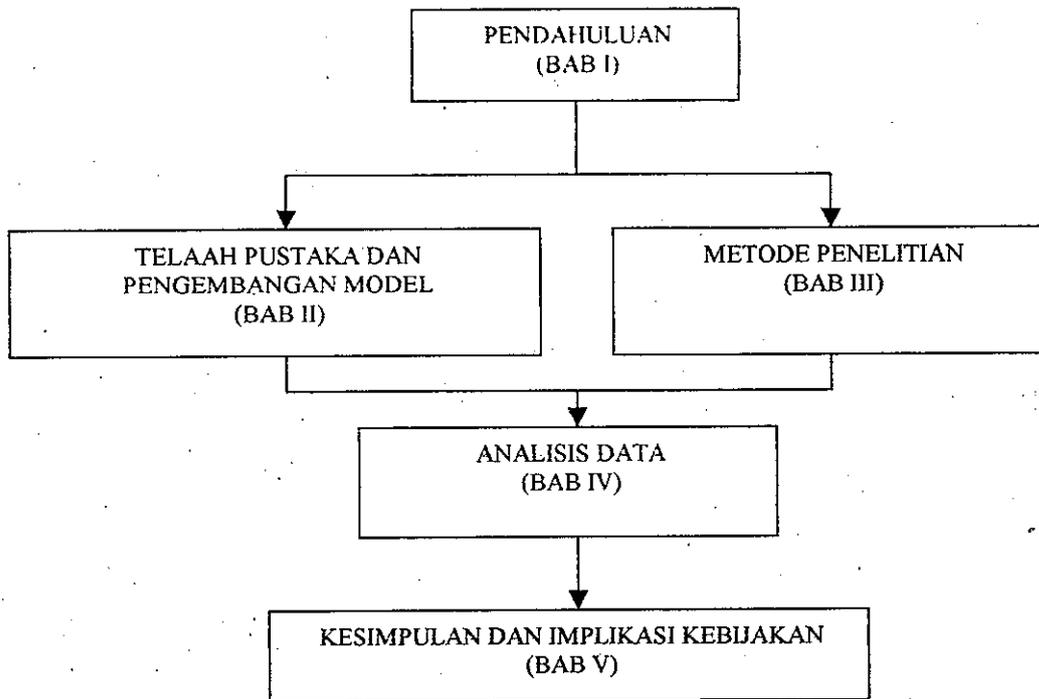
Melalui penelitian ini diharapkan akan diperoleh manfaat praktis yang berguna bagi tenaga penjualan pada perusahaan pelayaran dalam menghadapi pasar yang semakin kompetitif berdasarkan orientasi hubungan antara konsumen dan tenaga penjualan.

1.4 Outline Tesis

Pada dasarnya penyusunan tesis ini terdiri dari beberapa bab, yaitu :

- Bab I merupakan pendahuluan yang berisi mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan outline tesis.
- Bab II berisi tentang telaah pustaka terhadap model dan hipotesis yang diajukan, kerangka pemikiran teoritis, hipotesis dan definisi operasional variabel.
- Bab III membahas mengenai metode penelitian yang meliputi penjelasan tentang jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan teknik analisis yang digunakan.
- Bab IV adalah bab mengenai analisis data yaitu berupa gambaran umum obyek penelitian dan data diskriptif yang kemudian akan diproses sehingga menghasilkan komputansi data yang diinginkan, serta pengujian hipotesis.
- Bab V berisi kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi pada teori manajemen, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

Penggambaran outline tesis ini seperti nampak dalam gambar berikut ini :



1.5 Kesimpulan

Bab ini merupakan dasar dalam penelitian tesis ini. Dalam bab ini telah disajikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, serta tujuan dan kegunaan diuraikan secara singkat, atas dasar itu tesis ini akan dilanjutkan dengan uraian-uraian rinci pada bab-bab selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Sebagai perusahaan jasa dimana produk yang dijual merupakan produk maya, maka kepercayaan konsumen sangat berperan dalam penjualan. Disini peran sales sangat besar untuk meyakinkan konsumen pada produk yang ditawarkan.

Pada bab II ini akan dilakukan telaah pustaka dari penelitian terdahulu yang berhubungan dengan permasalahan yang telah disebutkan pada bab sebelumnya. Sistematika bab II ini telah disusun menjadi beberapa sub bab yang akan menerangkan dan menghubungkan masing-masing variabel sehingga nantinya akan menghasilkan hipotesis-hipotesis penelitian yang akan membentuk kerangka pemikiran teoritis.

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Orientasi Pelanggan

Hubungan antara penjual dan pembeli telah menjadi topik yang banyak dibicarakan pada literatur mengenai marketing. Ingram berpendapat bahwa jika seorang sales diharuskan menemui tantangan masa depan, mereka harus "mengambil perspektif dari profesional yang benar dan menggunakan pendekatan yang berorientasi pada customer yang menggunakan taktik yang benar, tidak manipulatif yang memuaskan kebutuhan jangka panjang dari customer dan perusahaan penjual. (Ingram, 1990 p. 7)

Di lain hal, Swan dan Nolan berpendapat bahwa perusahaan perlu untuk membangun hubungan dengan customer dan bahwa peranan sales penting untuk membantu membangun hubungan ini (Dwyer et al., 1987 p. 15)

Dubinsky dan Staples, 1981 (dalam Keillor, Parker dan Pettijohn, 2000) dalam salah satu studi empirisnya dengan meneliti pembeli atau orientasi terhadap pelanggan mengenai teknik penjualan yang dipakai salesman industri dan menyimpulkan bahwa sales lebih memilih teknik-teknik yang memperbolehkan mereka untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan *customer* mereka.

Sedangkan Saxe dan Weitz, 1982 (dalam Keilor, Parker dan Pettijohn, 2000 p. 7-8) lebih mengembangkan jalur penelitian melalui pengenalan skala yang telah diterima secara umum, yaitu skala SOCO (orientasi terhadap penjualan-orientasi terhadap pelanggan (*selling orientation – customer orientation*)).

Customer oriented selling adalah cara untuk menjalankan bisnis pada tenaga penjualan. Masa pada tingkatan dimana tenaga penjualan mempraktekkan konsep marketing dengan membantu pelanggan membuat keputusan membeli yang akan memuaskan keinginan pelanggan.

Disini Saxe dan Weitz, 1982 (dalam Keilor, Parker dan Pettijohn, 2000 p. 7-8) menyarankan para tenaga penjualan yang berorientasi kepada pelanggan harus melibatkan diri dalam sebuah proses penemuan yang sulit terhadap kebutuhan para kliennya dan bisa saja dalam proses tersebut mereka gagal ketika tidak dapat memperkirakan transaksi jangka panjang dengan pembelinya.

Menurut Taylor, 1986 (dalam Keillor, Parker dan Pettijohn, 2000), *customer orientation* adalah ciri terbesar dari performer yang ulet dan *customer*

orientation penting bagi industri dan daerah pemasaran produk-produk konsumen dalam bidang industri.

Sedangkan Peterson berpendapat bahwa seorang sales yang sukses bekerja untuk memuaskan kebutuhan pelanggannya. (Peterson, 1998, 111)

Berdasarkan susunan pemikiran diatas maka hipotesa yang muncul adalah:

Hipotesis 1:

Tenaga penjualan dengan tingkat orientasi pelanggan yang tinggi akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi.

2.1.2 Adaptabilitas

Adaptasi Penjualan (*adaptive selling*) didefinisikan sebagai perubahan dari perilaku penjualan selama interaksi dengan pelanggan atau interaksi antar customer yang didasarkan pada informasi yang diterima mengenai situasi penjualan yang sesungguhnya (Weitz, Sujan, dan Sujan 1986 dalam Spiro dan Weitz, 1990 p. 62) Adaptabilitas juga merupakan alat promosional yang memungkinkan pesan-pesannya dapat diadaptasikan dan disesuaikan secara khusus untuk memenuhi keperluan komunikasi.

Williams dan Spiro, 1985 (dalam Keillor, Parker dan Pettijohn, 2000) meneliti gaya komunikasi dari *sales representatif* dengan pelanggannya dan mengambil kesimpulan bahwa tenaga penjualan (*salesman*) yang paling sukses adalah seorang yang mampu untuk menyesuaikan model komunikasi mereka yang paling cocok untuk berinteraksi dengan pelanggannya.

Pentingnya komunikasi dalam pemasaran adalah ditunjukkan melalui kemampuannya melakukan pendekatan yang berbeda. Setiap pendekatan menekankan pada komunikasi dua arah, dengan berkomunikasi terjalin suatu proses pertukaran informasi antara perusahaan dengan konsumennya dan lebih jauh lagi dengan proses komunikasi yang efektif perusahaan dapat mengenal dan mengetahui lebih mendalam mengenai kebutuhan dan keinginan dan nilai-nilai yang diharapkan oleh konsumen yang harus dipenuhi oleh perusahaan (Murphy and Hilderbrandt, 1991 dalam Hamiseno, 2002 p. 14)

Salah satu studi adaptif paling awal adalah menilai penggunaan strategi pengaruh alternatif yang diterapkan pada situasi penjualan yang berbeda-beda. Temuan utama dari studi ini adalah bahwa situasi penjualan (karakteristik salesman, pembeli, interaksi antara karakteristik penjual dan pembeli dan pasar) mempengaruhi pilihan strategi tenaga penjualan. (Spiro dan Perreault, 1979 dalam Keillor, Parker dan Pettijohn, 1999 p.103)

Keterbukaan atau transparansi informasi kepada pelanggan adalah diperlukan. Informasi yang perlu disampaikan pada pelanggan meliputi produk atau jasa yang ditawarkan baik menyangkut kualitas, jenis/macam produk atau jasa yang disediakan, harga, cara memperolehnya dan biaya yang dikenakan (bila ada). (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994).

Harga suatu produk atau jasa haruslah dapat dipahami dan dapat dijelaskan kepada pelanggan. Prosedur untuk memperolehnya perlu disampaikan kepada pelanggan disertai penjelasan secukupnya. Keluhan baik langsung maupun tidak langsung perlu mendapat perhatian dalam penyelesaian dan memberikan

perlakuan yang sama pada pelanggan tanpa perbedaan. Hal itu dimaksudkan untuk memperoleh kepercayaan pelanggan (Tax, Brown, Chandrashekar, 1998 p. 60)

Spiro and Weltz (1990) secara langsung menjembatani hubungan antara penjual adaptif dengan efektifitas penjualan melalui skala ADAPTS yang mengukur perilaku adaptif salesman dengan fleksibilitas antar personal. Hasil dari skala mereka menunjukkan bahwa skala ADAPTS secara positif terkait dengan prestasi diri atas kinerja salesman.

Seorang sales seharusnya memahami praktek dari adaptasi penjualan yang terdiri dari enam aspek berikut ini :

1. Pemahaman bahwa pendekatan penjualan yang berbeda diperlukan dalam situasi penjualan yang berbeda pula.
2. Keyakinan dalam memiliki kemampuan untuk menggunakan berbagai pendekatan penjualan yang berbeda.
3. Keyakinan dalam memiliki kemampuan untuk mengubah pendekatan penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan.
4. Struktur pengetahuan yang memfasilitasi pemahaman terhadap situasi penjualan yang berbeda dan akses untuk penerapan strategi penjualan yang sesuai dari masing-masing situasi.
5. Pengumpulan informasi mengenai situasi penjualan dalam beradaptasi.
6. Penerapan aktual terhadap pendekatan yang berbeda dalam situasi yang berbeda.

Keenam segi diatas berhubungan dengan perilaku nyata dari seorang tenaga penjualan, dan seorang tenaga penjualan diharapkan berusaha untuk mewujudkannya.

Dalam program pelatihan yang diterapkan secara meluas (Ingrasci 1981) yang didasarkan pada matrik gaya komunikasi (Merril and Reid 1981) dalam Spiro dan Weitz, 1990 p. 63), seorang tenaga penjualan dilatih untuk mangklasifikasikan pelanggan kedalam tiga dimensi berikut ini :

1. Mau mendengarkan
2. Ketegasan
3. Fleksibilitas

Berdasarkan dimensi tersebut diatas seorang sales diinstruksikan untuk menggunakan isyarat untuk mengkategorikan pelanggan dan untuk mengadaptasikan gaya komunikasi dalam menyesuaikan gaya komunikasi pelanggan.

Kemampuan dan kesediaan tenaga penjualan untuk beradaptasi dengan berbagai macam situasi penjualan dan *customernya* sering dianggap memiliki dampak positif atas kinerjanya.(Spiro and Weitz, 1990 p. 62). Adaptabilitas akan lebih terfokus pada pendekatan salesman terhadap interaksi aktual antara penjual dan pembeli. Oleh karena itu, hipotesa yang kedua dapat dinyatakan sebagai berikut :

Hipotesis 2:

Tenaga penjualan dengan tingkat adaptabilitas yang tinggi akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi pula.

2.1.3 Orientasi Pelayanan

Kunci elemen ketiga dari penjualan yang dibahas dalam studi ini adalah orientasi service dari sales secara individual. Tidak seperti konstruksi orientasi customer (Saxe dan Weitz, 1982 dalam Keillor, Parker dan Pettijohn, 2000), yang lebih memfokuskan pada perluasan yang diorientasikan oleh sales dalam proses penjualan terhadap pelanggannya, orientasi pelayanan menjadi tanggungan seller untuk menyatukan tugas baik *selling* dan *non selling* melalui hubungan penjual dan pembeli.

Kualitas dari interaksi *customer/salesperson*, seperti yang dirasakan oleh *buyer*, penting untuk menentukan kepuasan customer dengan interaksi (Bitner et al, 1990 dalam Keillor, Parker dan Pettijohn, 2000). Hal ini telah ditunjukkan oleh (Cronin dan Taylor, 1992 p. 55) bahwa kualitas servis adalah antiseden terhadap kepuasan customer dan bahwa kepuasan mempunyai akibat yang positif terhadap maksud pembelian.

Salah satu cara yang paling penting dalam hubungan dengan customer kualitas yang tinggi, memenuhi kepuasan customer, dapat dicapai melalui konsistensi (Bolton and Drew, 1991 p.1). Dengan konsisten dalam berhubungan dengan customer melalui proses penjualan, suatu organisasi penjualan dapat lebih memperoleh respon yang positif tentang pengalaman konsumtif dari customer. Pada akhirnya, kepuasan pelanggan melalui hubungan yang baik sangat menentukan jika interaksi antara penjual dan pembeli berlanjut. Hal ini sangat penting bagi kesuksesan sales sebagai kesempatan sales dimasa depan yang bergantung pada kualitas hubungan (Crosby et al, 1990)

Pada dasarnya desain pelayanan berbeda dengan desain produk. Bila dibandingkan dengan produk, dalam pelayanan lebih banyak melibatkan sumber daya manusia. Pelayanan juga meliputi co-production dimana baik pelanggan dan penyedia jasa terlibat dalam operasional pelayanan (Johnson, 1998).

Kualitas pelayanan sebagaimana dirasakan pelanggan dapat didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara keinginan atau harapan pelanggan dan persepsi mereka (Zithaml, Parasuraman, Berry, 1990 p. 29)

Lima dimensi kualitas pelayanan yang juga dalam penelitian dilakukan (Johnson 1998):

1. Tangibles

Penampilan fisik pelayanan seperti fasilitas fisik, peralatan, karyawan dan komunikasi akan memberikan warna dalam pelayanan pelanggan. Tingkat kelengkapan peralatan atau teknologi yang digunakan akan berpengaruh pada pandangan akan kesiapan perusahaan dalam memberikan pelayanan.

2. Reliabilitas

Kemampuan dalam memenuhi janji (tepat waktu, konsisten dan kecepatan pelayanan) merupakan suatu hal yang penting dalam pelayanan. Pemenuhan janji dalam pelayanan akan terkait dan mencerminkan kredibilitas perusahaan dalam pelayanan. Tingkat kompetensi perusahaan juga dapat dilihat dari sini, sejauh mana tingkat kemampuan perusahaan ditunjukkan.

3. Responsiveness

Kepedulian untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang baik bagian dari pelayanan. Tingkat kepedulian ini akan dilihat dari sejauh mana perusahaan dapat membantu pelanggan. Adapun bentuk kepedulian tersebut dapat dilakukan baik melalui penyampaian informasi atau penjelasan ataupun melalui tindakan yang dapat dirasakan manfaatnya oleh pelanggan.

4. Assurance

Pengetahuan dan sikap (tanggap, keramahan, kesopanan, bersahabat) dari tenaga penjualan dan kemampuan mereka dalam menanamkan kepercayaan dan kerahasiaan adalah diperlukan pelayanan. Tingkat pengetahuan tenaga penjualan dan kemampuan mereka akan menunjukkan tingkat keparcayaan bagi pelanggan. Sikap ramah, sopan dan bersahabat menunjukkan adanya perhatian pada pelanggan.

5. Emphaty

Tingkat kepedulian dan perhatian perusahaan pada pelanggan secara individu adalah sangat didambakan oleh pelanggan. Persoalan atau masalah bisa muncul dan sejauh mana tingkat kepedulian untuk menyelesaikan masalah, mengerti kemauan dan kebutuhan pelanggan dapat diaktualkan, kepedulian terhadap masalah yang dihadapi pelanggan, mendengarkan serta berkomunikasi secara individu, semua itu akan menunjukkan sejauh mana tingkat pelayanan yang diberikan pada pelanggan.

Terlepas dari interaksi penjualan sesungguhnya, orientasi service seorang sales atau tingkah laku terhadap customer sesuai dengan waktu dan usaha yang dicurahkan terhadap klien yang potensial berdasarkan status merek dari perspektif sales, juga harus mempunyai akibat yang positif yang langsung terhadap kinerja sales. Seorang sales yang melaksanakan ide itu dan setiap customer yang potensial, penting untuk mengubah sales yang potensial menjadi sales yang sesungguhnya, dan oleh karena itu bisa untuk menyelesaikannya dalam waktu penjualan yang lebih pendek.

Pada akhirnya, kepuasan customer melalui suatu hubungan menentukan jika interaksi antara pembeli dan penjual berlanjut. Hal yang sangat penting bagi kesuksesan sales sebagai kesempatan sales di masa depan yang bergantung pada kualitas hubungan. Maksud yang kooperatif, saling mengerti, mem-follow up semua yang perlu untuk memproduksi hubungan antara pembeli dan penjual yang lebih kuat (Crosby et al., 1990).

Berdasarkan pemikiran diatas maka hipotesis ketiga adalah

Hipotesis 3:

Tenaga penjualan dengan tingkat Orientasi Service yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula

2.1.4 Kinerja Tenaga Penjualan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1996) kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Kinerja atau hasil kerja merupakan salah satu wujud dari hasil karya seorang pekerja. Hasil karya

pekerja ini dapat berupa pencapaian terhadap kinerja yang telah ditetapkan, ataupun hasil karya tersebut dibandingkan dengan hasil karya pekerja lainnya.

Kinerja adalah variabel standar yang paling luas dipelajari dalam perilaku organisasi dan literatur Sumber Daya Manusia. Kinerja sebagai sebuah konstruk mungkin akan lebih penting dalam konteks penjualan, yang mana kinerja tenaga penjualan sering berakibat langsung pada pendapatan perusahaan; penelitian yang menguji kinerja tenaga penjualan telah menciptakan aliran penelitian empirik yang berlangsung secara terus menerus sejak 1918 (Rich, 1997, p 322).

Kinerja sales adalah suatu derajat atau tingkat dimana sales dapat melakukan tugas-tugas pekerjaannya dengan baik dan memenuhi tanggung jawabnya dengan efektif (Dubinsky, Yammarino dan Jolson, 1994, dalam Rizaldi p.).

Penelitian Sujan, Weitz and Kumar, 1994 menyebutkan perbedaan orientasi tujuan tenaga penjualan yaitu : belajar dan kinerja. Tenaga penjualan dengan orientasi belajar mempunyai keinginan kuat untuk meningkatkan dan menguasai ketrampilan dan kemampuan untuk mereka secara kontinyu dan memandang situasi sebagai kesempatan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Sebaliknya, tenaga penjualan dengan orientasi kinerja berfokus pada kinerja yang bagus sebab mereka melihat kinerja bagus sebagai alat untuk mendapat penghargaan dari orang lain (misalnya, supervisor). (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994 p. 39)

Dweek and Legget, 1998 (dalam Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998 p. 263) menyatakan bahwa orang-orang yang berorientasi belajar tidak terlalu ambil

pusing dengan melakukan suatu kesalahan dan tetap berusaha jika gagal. Sebaliknya, orang-orang yang berorientasi kinerja akan tetap melakukan sesuatu jika mereka merasa mereka sangat terampil dalam bidang itu. Dalam pandangan organisasi, orientasi kinerja membawa pada hasil jangka pendek, misalnya meningkatnya penjualan, sedangkan orientasi belajar meningkatkan ketrampilan dan kemampuan yang membawa pada kinerja jangka panjang yang lebih baik.

Orang dengan orientasi kinerja menaruh perhatian pada anggapan untuk dianggap bisa dan memperlihatkan bukti kemampuannya dengan kesuksesannya Ames dan Archer, 1998 (dalam Kohli, Shervani dan Challagalla, 1998 p.263)

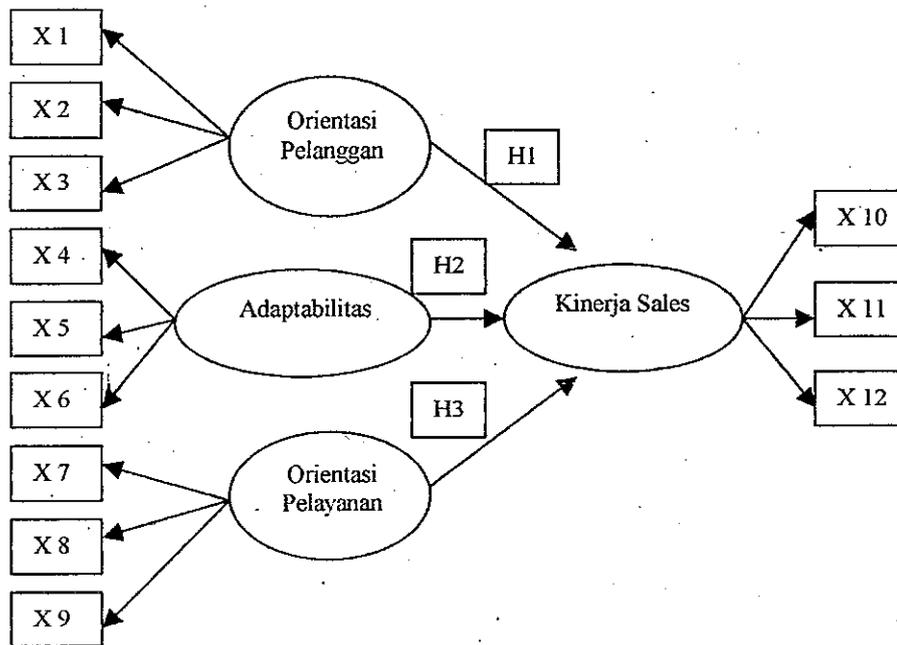
Tenaga penjualan dengan orientasi kinerja berfokus pada kinerja yang bagus sebagai cara untuk mendapat *reward* dan atau penghargaan dari tenaga penjualan lainnya. Mereka saling membandingkan kinerja mereka dengan harapan-harapan pengawasan dan kinerja teman-teman kerjanya. Keinginan mereka untuk mendapat pengakuan dari orang lain diduga mendorong mereka untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi. (Sujan, Weitz and Kumar, 1994 p. 39)

Pengukuran kinerja pada dasarnya dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu dari aspek perilaku (*behavior*) dan aspek keluaran (*output*) (Jaworski dan Kohli, 1991 p. 190). Pengukuran kinerja ditinjau dari aspek keluaran, merupakan pendekatan pengukuran kinerja tenaga penjual yang bersifat kuantitatif, yaitu dilihat dari hasil kerja tenaga penjual dalam mengemban tugas pekerjaannya, yang dapat diindikasikan dari jumlah produk yang terjual, sumbangan terhadap laba kotor

perusahaan dan besarnya komisi penjualan. Sedangkan pengukuran kinerja ditinjau dari aspek perilaku, merupakan pengukuran kinerja tenaga penjual yang bersifat kualitatif, yaitu dilihat dari tindakan-tindakan tenaga penjual dalam mengemban tugas pekerjaannya, yang dapat diindikasikan dari : ketelitian pengelolaan waktu, cara negosiasi dan taktik penjual.

Berdasarkan pendapat diatas maka dalam penelitian ini kinerja tenaga penjualan diukur dari aspek perilaku yang terdiri dari empat dimensi yaitu meliputi (1) kemampuan merubah prospek menjadi pembeli potensial, (2) kemampuan membedakan keinginan dan kebutuhan pelanggan, (3) kemampuan melampaui target penjualan dan (4) kontrol keseluruhan terhadap proses penjual

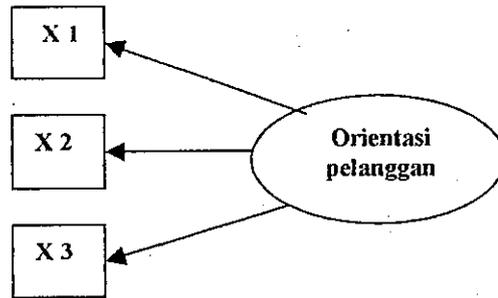
Untuk itu kerangka berpikir yang mendasari keterangan diatas adalah sebagai berikut :



2.3 Dimensional variabel

Variabel orientasi penjualan customer dibentuk oleh tiga indikator yaitu :

Mengetahui tujuan customer, memuaskan kebutuhan customer, dan menambah profit dan dan kepuasan customer seperti dalam gambar berikut ini :



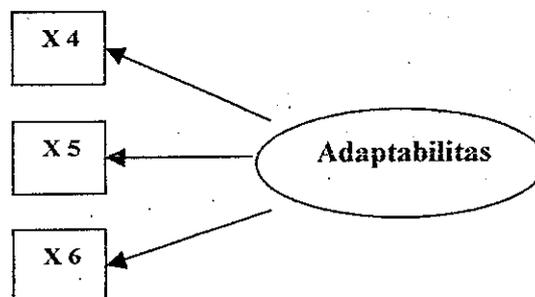
X 1 : mengetahui tujuan customer

X 2 : memenuhi kebutuhan customer

X 3 : memberi informasi unt keputusan membeli

(Sumber : Keilor parker dan pettijohn, 1999 dan 2000 dikembangkan untuk tesis ini)

Variabel kemampuan sales menyesuaikan diri (adapt) dibentuk oleh tiga indikator yaitu : seorang sales yang baik harus mau mendengarkan pelanggan, memiliki ketegasan dan fleksibel dalam bersikap.



X 4 : kemampuan mendengarkan

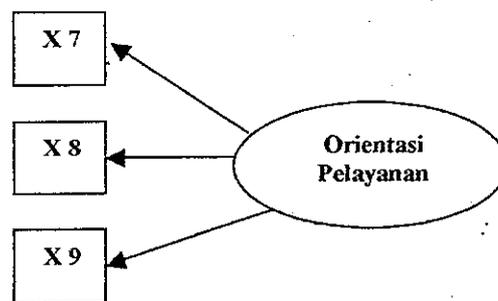
X 5 : ketegasan

X 6 : fleksibilitas

Sumber : keilor Parker dan Pettijohn, 1999 dan 2000, Spiro dan Weitz, 1990 dikembangkan untuk tesis ini)

Variabel Orientasi Servis Dalam Penjualan (Serv) dibentuk oleh tiga indikator :

Kualitas servis, Hubungan yang konsisten dengan customer, dan kualitas hubungan. Seperti dalam gambar berikut ini :



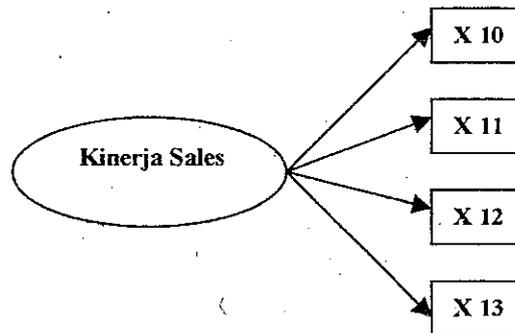
X 7 : Kualitas Servis

X 8 : Hubungan yang Konsisten terhadap Customer

X 9 : Kualitas Hubungan

Sumber : Keilor, Parker dan Pettijohn, 1999 dan 2000 dikembangkan untuk tesis ini.

Variabel kinerja tenaga penjualan dibangun dari tiga dimensi yang meliputi : produktivitas penjualan, produktivitas prospek penjualan, dan kemampuan melampaui target penjualan



X 10 : produktivitas prospek penjualan

X 11 : kemampuan membedakan keinginan dan kebutuhan pembeli

X 12 : kemampuan melampaui target penjualan.

X 13 : kontrol keseluruhan terhadap proses penjualan

Sumber : Keilor, Parker dan Pettijon, 1999 dan 2000 dikembangkan untuk tesis ini)

2.4 Hipotesis

Dari uraian dan kerangka pemikiran teoritis tersebut diatas maka kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut :

H 1 : tenaga penjualan dengan tingkat orientasi pelanggan (*customer orientation*) yang tinggi akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi pula

H2 : tenaga penjualan dengan tingkat adaptabilitas (*adaptability*) yang tinggi akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi pula

H3 : tenaga penjualan dengan tingkat Orientasi Pelayanan (*Service Orientation*) yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula

UPT-PUSTAK-UNDIP

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendahuluan

Pada bab ini akan diuraikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, sebagai paparan dari *research field* atau lapangan penelitian untuk menganalisis konseptualisasi dari sebuah model orientasi pelanggan, adaptabilitas dan orientasi pelayanan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Untuk itu sebuah kerangka pemikiran dan pengembangan model telah diuraikan dalam Bab II, dan akan digunakan sebagai landasan teori pada pengembangan Bab III berikut ini

3.2 Desain Penelitian

Disebutkan oleh Zikmund (1994) dalam Ferdinand (1999, p.72) terdapat tiga jenis penelitian, yaitu penelitian eksploratori, penelitian diskriptif dan penelitian kausal. Tabel 3.1 berikut ini menjelaskan secara ringkas ketiga jenis penelitian tersebut.

Tabel 3.1
Jenis-jenis Penelitian

	Penelitian Eksploratori	Penelitian Diskriptif	Penelitian Kausal
Petunjuk	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk menjelaskan masalah yang me ragukan. • Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai dimensi-dimensi per masalah. • Biasanya dilakukan dengan harapan penelitian selanjutnya akan dibutuhkan untuk menunjukkan fakta yang meyakinkan. • Membantu mewujudkan masalah dan mengidentifikasi informasi yang di butuhkan untuk pe nelitian yang akan datang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggambarkan karakteristik suatu populasi atau feno mena. • Mencari untuk me nentukan jawaban dari pertanyaan siapa, apa, kapan, dimana dan bagaimana. • Tidak menunjukkan jawaban untuk per tanyaan mengapa (sifat kausal). • Berdasarkan beberapa pemahaman sebelumnya dari dasar permasalahan penelitian • Sifat dasarnya adalah analisa diagnosa. Penemuannya tidak menunjukkan fakta dari sebuah sifat kausal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mengidentifika si hubungan sebab dan akibat antar variabel • Peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan mem prediksi hubungan. • Menetapkan pendekatan kausal dan kejadian-kejadian yang berurutan. • Mengukur variasi antara penyebab yang diduga dan akibat yang diduga. • Mengenai kehadiran atau ketidakhadiran alternatif penjelasan yang masuk akal dari faktor-fakor kausal.
Pertanyaan	Ada apa dalam model	Apa nilai dan hubungan	Apa mengendalikan apa

Sumber : Zikmund (1994) dalam Ferdinand (1999, p.72)

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kausal seperti yang tersebut diatas, sebab permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan dan digali dari penelitian-penelitiann yang dilakukan sebelumnya, dimana penelitian-penelitian tersebut membutuhkan dukungan, pengujian dan pengembangan konseptualisasi dari fakta-fakta yang terbaru.

Penelitian kausal digunakan untuk mengembangkan model penelitian yang disusun untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan. Dari model penelitian yang telah dikembangkan tersebut, diharapkan dapat menjelaskan hubungan antar variabel dan sekaligus membuat suatu implikasi yang dapat digunakan untuk peramalan atau prediksi berkaitan dengan permasalahan penelitian yang dianalisis.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer diminta karena kedekatannya dengan kebenaran dan pengendali pada kesalahan. Perhatian ini mengingatkan peneliti untuk berhati-hati dalam mendesain prosedur pengumpulan data dan menarik generalisasi atas hasil-hasilnya (Emory dan Cooper, 1991 p. 89 dalam Rizaldi, 2002 p. 38). Data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan atau kuisisioner kepada responden yang terpilih untuk penelitian ini. Kuisisioner yang diajukan disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan untuk menyediakan beberapa alternatif jawaban.

3.3.2 Data Sekunder

Merupakan jenis data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian

terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk penelitian ini. (dalam Rizaldi, 2002 p. 38)

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Sebuah populasi adalah kumpulan total dari elemen-elemen yang dengan hal itu diharapkan kita dapat membuat beberapa kesimpulan (Emory dan Cooper, 1991, p. 242 dalam Rizaldi, 2002 p.39). Untuk penelitian ini populasi target yang ditetapkan adalah keseluruhan sales yang bekerja pada perusahaan pelayaran dan agen dari perusahaan pelayaran di kota Semarang yang berjumlah 168 orang.

Penetapan obyek penelitian dilakukan dengan batasan-batasan sebagai berikut

- a. Perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah perusahaan pelayaran atau agen yang menyediakan sarana transportasi laut
- b. Perusahaan Tersebut berlokasi di kota Semarang.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi dalam Singarimbun (1991,

p.149-150). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*. *Purposive* sampling yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang diketahui sebelumnya (Umar, 1996 p. 92)

Mengingat penelitian ini akan menggunakan alat analisis SEM, maka jumlah responden minimum adalah sebanyak 100 orang. Hal ini sesuai dengan ketentuan dari Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995) dalam (Ferdinand, 2000, p. 43-44). Menurut Hair penentuan jenis sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila menggunakan analisa *Structural Equation Modelling* (SEM).

Responden yang diambil adalah sales dengan kriteria-kriteria sebagai berikut :

- a. Resonden adalah karyawan pada perusahaan obyek penelitian yang memiliki jabatan, posisi dan struktur dalam organisasi sebagai sales pada perusahaan terkait.
- b. Responden telah bekerja pada perusahaan terkait selama lebih dari tiga bulan.
- c. Responden di dalam melakukan aktivitasnya merupakan sales yang memiliki target individu dan mendapat evaluasi terhadap kinerja individu

Tabel 3.2
Sampel Penelitian .

No	Perusahaan Pelayaran	Inside Salesperson	Outside Salesperson
1	MAERSKLINE	2	4
2	K LINE	2	4
3	APL	2	4
4	EVERGREEN	2	3
5	CMA	2	4

6	NYK	2	3
7	WANHAI	2	2
8	ACL	2	2
9	HANJIN	2	3
10	OOCL	2	3
11	HAPAG	2	3
12	YANG MING	2	2
13	UASC	2	3
14	HYUNDAI	2	3
15	ZHONGHAI	1	3
16	MISC	1	2
17	NORASIA	1	2
18	ZIM LINE	1	2
19	KMTC	1	2
20	MSC	1	2
21	COSCO	1	3
22	DONGNAMA	1	2
23	PIL	1	2
	Jumlah sampel: 100	37	63

3.5 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuisioner kepada sales yang memiliki kriteria sebagai responden. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri (self reports) atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi dari responden. Anggapan yang dipegang dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data yang dilakukan menggunakan tiga macam angket, yaitu:

a. *Open-Ended Question* atau dengan Pertanyaan Terbuka

Angket ini terdiri dari dua buah pertanyaan untuk menjelaskan identitas responden, yaitu nama responden dan dari perusahaan apa dengan jawaban

Skala Likert adalah pertanyaan tertutup yang mengukur sikap dari keadaan yang sangat negatif ke jenjang yang sangat positif (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000, p. 94). Digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini, atas penilaian dari salesman yang ditetapkan sebagai responden dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam bagian ini dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai sangat setuju :

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

- Untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat buruk sampai sangat bagus:

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

Inti dari isi keseluruhan pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel 3.5 berikut ini

Tabel 3.3
Desain Inti Pertanyaan

Konstruk	Item-item Pertanyaan	Skala Pengukuran
Orientasi Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui tujuan customer • Memenuhi kebutuhan customer • Memberikan Informasi untuk kepentingan Pelangga. 	Digunakan 10 poin skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Adaptabilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan mendengarkan • Ketegasan • Fleksibilitas 	Digunakan 10 poin skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas service • Hubungan yang konsisten terhadap customer • Kualitas hubungan 	Digunakan 10 poin skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Kinerja Sales	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan merubah prospek menjadi pembeli • Kemampuan membedakan keinginan dan kebutuhan pembeli • Kemampuan melampaui target penjualan • Kontrol keseluruhan terhadap proses penjualan 	Digunakan 10 poin skala, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)

3.6 Tehnik Analisis

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diterprestasikan. Analisis data digunakan dalam suatu

penelitian dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena penelitian sosial tertentu.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas . Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis yang diajukan adalah dengan menggunakan SEM (Structural Equation Model) yang dioperasikan melalui program AMOS (Analisis of Moment Structure).

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen stratejik. Model kausal AMOS pengukuran & masalah yang struktural. Digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis. SEM sangat tepat untuk analisis seperti ini karena memberikan kerangka pikir menyeluruh yang secara simultan meneliti pengukuran dan hubungan struktural. Amos sangat tepat untuk analisis seperti ini karena kemampuannya untuk :

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural
2. Mengakomodasi model yang meliputi variabel laten
3. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
4. Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan. (dalam Rizaldi, 2002 p. 43)

Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis yaitu :

- 1) *Confirmatory Factor Analysis* atau Analisa faktor konfirmatori yang digunakan untuk mengkonfirmatori faktor2 yang paling dominan dalam pembentukan suatu kelompok variabel
- 2) *Regression Weight* di dalam SEM digunakan untuk meneliti sebagian besar pengaruh variabel-variabel.

Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan Structural Equation Model (SEM) (Ferdinan, 2000 p. 34-65), yaitu :

1. Pengembangan Model Berbasis Teori

Dalam rangka pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan . SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasikan model teoritis tersebut melalui data empirik. Oleh karena itu suatu justifikasi teoritis yang kuat merupakan dasar dari suatu pengembangan model.

Konstruk (faktor) dan dimensi yang akan diteliti dari model teoritis akan diuraikan .

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal.

Dalam langkah berikutnya model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan2 kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui

anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya.

3. Mengubah diagram alur ke dalam persamaan struktural

Persamaan yang didapat dari konversi diagram alur terdiri dari :

- Persamaan struktural yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.
- Persamaan spesifikasi model pengukuran dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk & menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

4. Memilih matrik input & estimasi model

Pada penelitian ini matrik inputnya adalah matrik kovarian dimana ukuran sampel minimalnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah Maximum Likelihood Estimation (ML).

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

Dalam Augusty (2000) dinyatakan bahwa munculnya masalah identifikasi dapat dibahas melalui :

- a) Standar Error yang besar untuk satu atau lebih koefisien
- b) Koefisien yang tinggi (> 0.9) diantara koefisien estimasi
- c) Munculnya angka2 aneh seperti adanya varians error yang negatif

d) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang harus disajikan

6. Mengevaluasi kriteria goodness of fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness of fit . Beberapa pengukuran yang penting dalam mengevaluasi kriteria goodness of fit adalah :

a) Chi – Square

Dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai *chi-square*, semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0.1$

b) GFI (Goodness of fit index)

Merupakan pengukuran nonstatistical yang nilainya berkisar antara 0 sampai dengan 1, dimana nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “better fit”.

c) AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)

Merupakan penyesuaian dari rasio derajat kebebasan untuk model bebas atau null model. Nilai yang dapat diterima nilai yang lebih besar dari 0,9.

d) CFI (Comparative Fit Index)

Mewakili perbandingan antara estimasi model dengan suatu model bebas, nilai yang dapat diterima adalah yang mendekati 1.

Mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

c) RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation)

Nilai RMSEA menunjukkan goodness-of-fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, 1995 dalam Ferdinand, 2000 p. 56). 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 degrees of freedom.

d) CMIN / DF

Adalah statistik chi & square, χ^2 dibagi dengan DF nya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau bahkan 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dengan data (Arbuck, 1997 dalam Ferdinand, 2000 p. 58).

Dengan demikian indeks2 yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel berikut ini :

Index pengujian kelayakan model

Goodness of fit index	Cut off value
X2 Chi Square	Diharapkan kecil
Significan Probability	≥ 0.05
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN / Df	$\leq 2,00$

TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

7. Menginterpretasikan Model

Tahap terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model untuk model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan Hair (1995, dalam Ferdinand, 2000 p. 64-65) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat Jumlah residual yang dihasilkan oleh model .

Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 1% . Bila jumlah residual > 2 % semua residual kovarian yang dihasilkan model , maka sebuah modifikasi perlu untuk dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan cukup besar (yaitu > 2,58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi tersebut. Nilai residual yang lebih besar atau $= \pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 0,01.

3.7 Kesimpulan

Pada bab III ini telah dijelaskan metode penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini. Desain penelitian dan metode pengumpulan data telah diuraikan serta prosedur penentuan responden dan proses pengukuran. Untuk selanjutnya dalam Bab IV, akan disajikan analisis data yang menggambarkan

profil dari data yang diperoleh dan proses dalam menganalisis data tersebut. Kesemuanya ditujukan untuk menjawab pertanyaan penelitian atau hipotesis yang sudah dikembangkan dalam bab-bab sebelumnya.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Bab ini menyajikan analisis dan pembahasab dari data yang diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan pada responden yaitu tenaga penjualan industri pelayaran. Analisis dilakukan terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan pada bab III. Pengujian hipotesis dengan menggunakan SEM melalui software AMOS dilakukan dalam bentuk pengujian confirmatory factor analysis dan full model.

4.2 Proses dan Hasil Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Srtuctural Equation Modeling* (SEM) dengan langkah-langlah sebagai berikut :

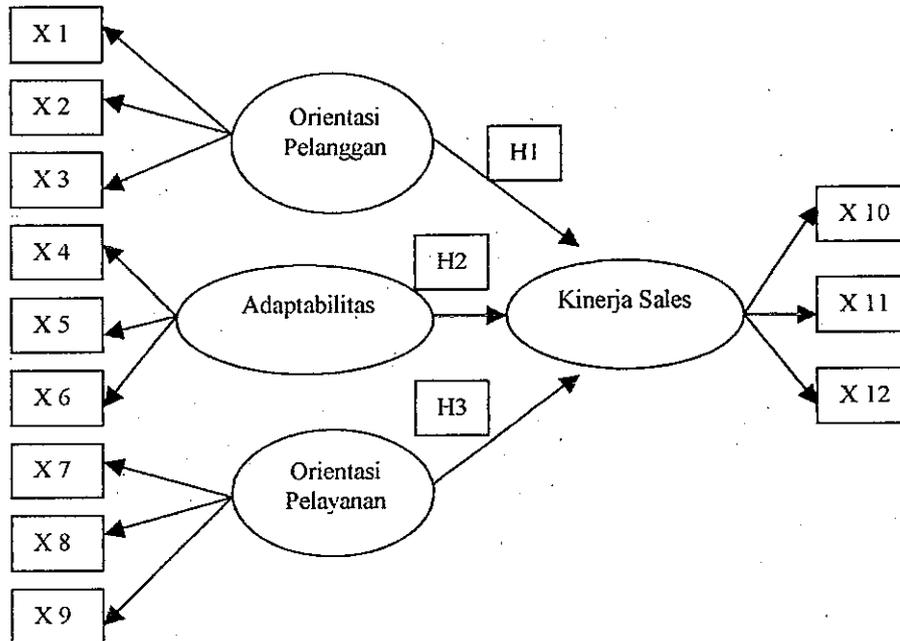
1. Pengembangan model berdasarkan teori

Model teoritis penelitian ini terdiri dari 13 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara Orientasi customer, adaptabilitas, orientasi service dan kinerja tenaga penjualan, seperti telah dipaparkan pada telaah pustaka di bab II.

2. Pengembangan diagram alur (path diagram)

Diagram alur pada penelitian ini dibuat berdasarkan Kerangka Pemikiran Teoritis seperti pada gambar berikut :

Gambar 4.1
Diagram alur Penelitian



3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian ini telah disusun seperti dibawah

ini :

Konstruk eksogen Orientasi Pelanggan (OPG)

$$X1 = \lambda_1 OPG + \epsilon_1$$

$$X2 = \lambda_2 OPG + \epsilon_2$$

$$X3 = \lambda_3 OPG + \epsilon_3$$

Konstruk eksogen Adaptabilitas (ADP)

$$X4 = \lambda_4 ADP + \epsilon_4$$

$$X5 = \lambda5 ADP + \varepsilon 5$$

$$X6 = \lambda6 ADP + \varepsilon 6$$

Konstruk eksogen Orientasi Pelayanan (OPL)

$$X7 = \lambda7 OPL + \varepsilon 7$$

$$X8 = \lambda8 OPL + \varepsilon 8$$

$$X9 = \lambda9 OPL + \varepsilon 9$$

Konstruk endogen kinerja tenaga penjualan (KTP)

$$X10 = \lambda10 KTP + \varepsilon 10$$

$$X11 = \lambda11 KTP + \varepsilon 11$$

$$X12 = \lambda12 KTP + \varepsilon 12$$

$$X13 = \lambda13 KTP + \varepsilon 13$$

Structural equation dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta1 OPG + \beta2 ADP + \beta3 OPL + \zeta1$$

Keterangan:

Y = Kinerja tenaga penjualan

OPG = Orientasi Pelanggan

ADP = Adaptabilitas

OPL = Orientasi Pelayanan

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data pada penelitian ini adalah matrik varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi. Penelitian ini menggunakan 100 responden yang merupakan tenaga penjualan yang bekerja pada perusahaan-perusahaan pelayaran di Kota Semarang. Program komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisa apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

- Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan
- Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varian error yang negatif
- Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat

6. Evaluasi kriteria *goodness-of-fit*

Pengujian kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Secara singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti pada tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit-indeces)

Goodness of fit Index	Cut-off Value
X2 – chi square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

7. Interpretasi dan modifikasi model

Langkah terakhir dalam pemodelan SEM adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

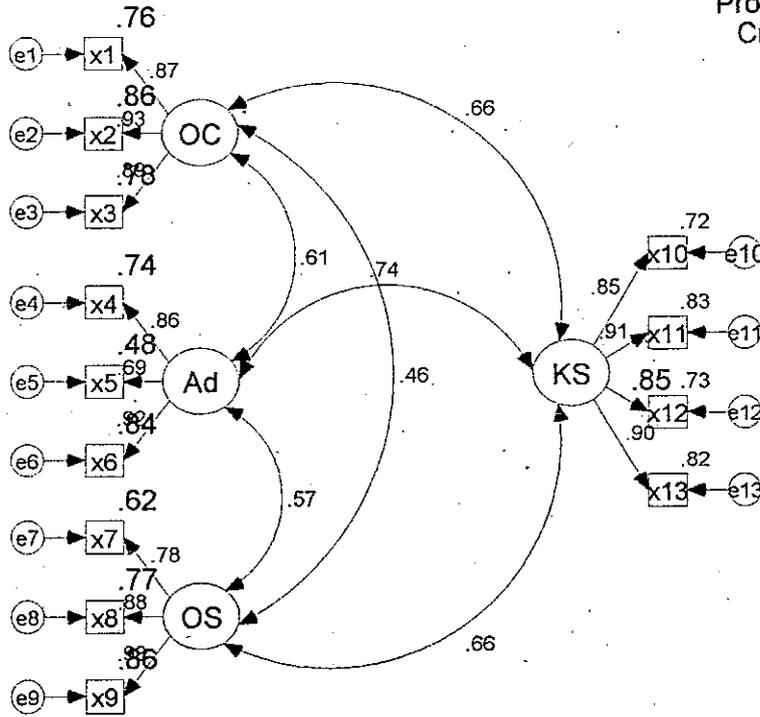
4.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Tujuannya adalah untuk menganalisis apakah dimensi-dimensi yang ada kuat untuk membentuk variabel Orientasi Customer, Adaptability Orientation dan Orientasi Service. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada gambar 4.1 dan tabel 4.2 berikut ini.

Gambar 4.2
 Analisa Faktor Konfirmatori Orientation Customer, Adaptability, Orientation
 Service dan Kinerja Tenaga Penjualan.
 CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS

UJI HIPOTESIS

Chi Square = 74.242
 df = 59
 Probabilitas = .087
 Cmin / df = 1.258
 RMSEA = .051
 GFI = .902
 AGFI = .849
 TLI = .977
 CFI = .983



Sumber : hasil pengolahan data, output AMOS

Keterangan :

- X1 : mengetahui tujuan customer
- X2 : memenuhi kebutuhan customer
- X3 : memberi informasi untuk keputusan membeli
- X4 : mau mendengarkan
- X5 : ketegasan
- X6 : fleksibilitas

- X7 : kualitas service
- X8 : hubungan yang konsisten terhadap customer
- X9 : kualitas hubungan
- X10 : produktivitas penjualan
- X11 : produktivitas prospek penjualan
- X12 : kemampuan melampaui target penjualan
- X13 : kontrol keseluruhan terhadap proses penjualan

Tabel 4.2
Standardized Regression Weight Orientation Customer, Adaptability,
Orientation Service dan Kinerja Tenaga Penjualan

Regression Weights: Label	Estimate	S.E.	C.R.	
x3 <----- Orientasi Customer	0.886			
x2 <----- Orientasi Customer	0.926	0.073	13.403	par-1
x1 <----- Orientasi Customer	0.871	0.066	12.145	par-2
x6 <----- Adaptability	0.915			
x5 <----- Adaptability	0.690	0.106	7.685	par-3
x4 <----- Adaptability	0.861	0.092	10.141	par-4
x9 <----- Orientasi Service	0.927			
x8 <----- Orientasi Service	0.878	0.088	11.001	par-5
x7 <----- Orientasi Service	0.785	0.092	9.606	par-6
x10 <----- Kinerja Sales	0.849			
x11 <----- Kinerja Sales	0.911	0.157	7.623	par-7
x12 <----- Kinerja Sales	0.853	0.159	7.010	par-8
x13 <----- Kinerja Sales	0.904	0.152	7.441	par-9

Sumber : output data, AMOS

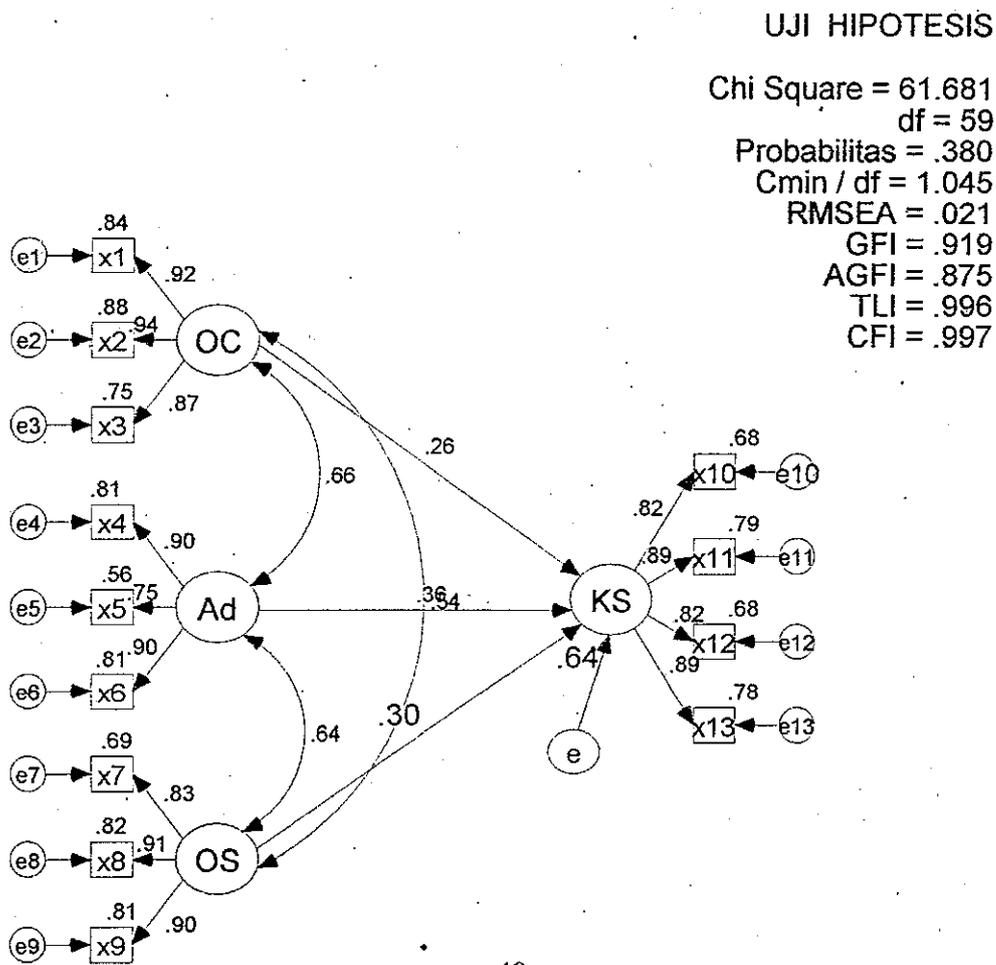
Syarat diterimanya indikator dari suatu dimensi adalah apabila indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau $C.R \geq 1,96$. Dari hasil analisis ini dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *Critical Ratio* atau *C.R* diatas 1,96 ditambah dengan nilai *P* yang secara keseluruhan $\leq 0,01$,

menunjukkan bahwa pada dasarnya ketiga variabel tersebut masih dapat dikatakan memiliki independensi diantara satu variabel dengan yang lain.

4.2.2 Structural Equation Modeling (SEM)

Berdasarkan analisis faktor konfirmatori diatas, maka masing-masing indikator dalam model tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.3 dan tabel 4.3 berikut

Gambar 4.3
Structural Equation Modeling
Analisis Pengaruh Customer Orentation, Adaptability dan Service Orientataion Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan



Keterangan :

- X1 : mengetahui tujuan customer
- X2 : memenuhi kebutuhan customer
- X3 : memberi informasi untuk keputusan membeli
- X4 : mau mendengarkan
- X5 : ketegasan
- X6 : fleksibilitas
- X7 : kualitas service
- X8 : hubungan yang konsisten terhadap customer
- X9 : kualitas hubungan

Tabel 4.3
Structural Equation Modeling
Analisis Pengaruh Customer Orientation, Adaptability dan Service
Orientation Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Regression Weights: Label	Estimate	S.E.	C.R.	
Kinerja Sales <--- Orientasi Customer	0.260	0.081	2.424	par-10
Kinerja Sales <----- Adaptability	0.362	0.097	2.973	par-11
Kinerja Sales <---- Orientasi Service	0.302	0.088	2.864	par-12
x3 <----- Orientasi Customer	0.866			
x2 <----- Orientasi Customer	0.941	0.086	12.289	par-1
x1 <----- Orientasi Customer	0.915	0.076	11.608	par-2
x6 <----- Adaptability	0.901			
x5 <----- Adaptability	0.748	0.103	8.359	par-3
x4 <----- Adaptability	0.899	0.090	11.102	par-4
x9 <----- Orientasi Service	0.897			
x8 <----- Orientasi Service	0.907	0.089	11.682	par-5
x7 <----- Orientasi Service	0.832	0.093	10.188	par-6
x10 <----- Kinerja Sales	0.823			
x11 <----- Kinerja Sales	0.891	0.103	11.031	par-7
x12 <----- Kinerja Sales	0.822	0.109	9.558	par-8
x13 <----- Kinerja Sales	0.885	0.100	10.745	par-9

Sumber: hasil pengolahan data output AMOS

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model sebesar 61.681 Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI diterima secara marginal, seperti terlihat dalam tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Modeling
Analisis Pengaruh Customer Orientation, Adaptability, Oreintation
Service Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X2 – Chi Square	Diharapkan kecil ≤ 77.9304	61.681	Baik
Significancy Probability	≥ 0.05	0.380	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.021	Baik
GFI	≥ 0.90	0.919	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.875	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.045	Baik
TLI	≥ 0.95	0.996	Baik
CFI	≥ 0.95	0.997	Baik

Sumber : hasil pengolahan data Output AMOS

4.2.3 Evaluasi Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 1,96$ pada tingkat signifikansi 0.01 (1%), sehingga dapat disimpulkan

bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

Tabel 4.5
Normalitas data

Assessment of normality						
c.r.		min	max	skew	c.r.	kurtosis
0.342	x13	4.000	10.000	0.397	1.621	-0.167
0.811	x12	4.000	10.000	0.303	1.239	-0.397
1.292	x11	4.000	10.000	0.080	0.328	-0.633
0.056	x10	4.000	10.000	0.398	1.626	-0.028
0.894	x7	4.000	10.000	0.384	1.569	-0.438
0.590	x8	4.000	10.000	0.437	1.784	-0.289
0.472	x9	4.000	10.000	0.621	2.537	-0.231
1.542	x4	4.000	10.000	0.300	1.225	-0.756
1.823	x5	4.000	10.000	0.173	0.707	-0.893
1.850	x6	4.000	10.000	0.207	0.845	-0.906
1.533	x1	4.000	10.000	0.065	0.264	-0.751
1.894	x2	4.000	10.000	-0.059	-0.240	-0.928
1.768	x3	4.000	10.000	0.184	0.752	-0.866
0.559	Multivariate					2.208

4.2.4 Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-

variabel kombinasi. Outliers dapat dievaluasi dengan dua cara yaitu, analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers*.

4.2.4.1 Univariate outliers

Univariate outliers dapat dideteksi 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 nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Ferdinand, 2000, p. 94). Hasil pengujian univariate outliers pada tabel 4.5 berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.6
Pengujian Univariate Outliers

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.98647	1.77341	-6.E-16	1.0000000
Zscore(X2)	100	-1.71028	1.52684	1.0E-15	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.58325	1.72669	9.4E-16	1.0000000
Zscore(X4)	100	-1.67114	1.77451	4.3E-16	1.0000000
Zscore(X5)	100	-1.55455	1.71818	-8.E-16	1.0000000
Zscore(X6)	100	-1.70920	1.82708	-8.E-16	1.0000000
Zscore(X7)	100	-1.61370	1.88167	2.2E-16	1.0000000
Zscore(X8)	100	-1.48899	2.00083	-8.E-16	1.0000000
Zscore(X9)	100	-1.67680	2.03567	5.5E-16	1.0000000
Zscore(X10)	100	-1.85853	2.19645	1.9E-17	1.0000000
Zscore(X11)	100	-1.68924	1.93056	6.2E-16	1.0000000
Zscore(X12)	100	-1.65888	2.00041	1.4E-16	1.0000000
Zscore(X13)	100	-1.82673	1.96579	1.7E-16	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Output data, AMOS

4.2.4.2 Multivariate Outliers

Walaupun pada tingkat univariate data yang dianalisis tidak menunjukkan adanya outliers, namun observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah

dikombinasikan. Multivariate outliers diketahui dengan melihat dari data mahalanobis (*the Mahalanobis Distance*). Jarak Mahalanobis untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2000, p.98-99) Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan chi square pada derajat bebas sebesar 3 (jumlah variabel bebas) pada tingkat $p < 0.001$ adalah $\lambda^2 (3, 0,001) = 34.528$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2 pada lembar lampiran). Jadi data yang memiliki jarak mahalanobis lebih besar dari 34.528 adalah multivariate outliers.

Dalam data ini outliers tidak ditemukan. Apabila ditemukan adanya outliers, data tersebut tidak dapat 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, p.104). Data *mahalanobis distance* pada penelitian ini dapat dilihat pada lampiran output.

4.2.5 Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Adanya multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut tidak independen satu dengan lainnya. Untuk melihat adanya multikolinieritas pada data penelitian adalah dengan mengamati determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol

mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2000, p.105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarian sampelnya adalah sebesar 3.7963e+001 (dapat dilihat pada lembar lampiran) dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.2.6. Pengujian Terhadap Nilai Residual

Nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 1,96$ pada taraf signifikansi 5%. Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasikasi tersebut dapat diterima. Pada penelitian ini standar residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam tabel berikut dan dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya

Tabel 4.7
Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances							
	x13	x12	x11	x10	x7	x8	x9
x13	-0.337						
x12	-0.235	-0.368					
x11	-0.325	-0.599	-0.336				
x10	-1.219	-0.976	-0.885	-1.179			
x7	-0.749	-1.082	-0.713	-0.884	-0.764		
x8	-0.727	-0.619	-1.023	-0.978	-0.953	-0.872	
x9	-0.648	-1.371	-1.348	-0.825	-1.088	-1.191	-1.223
x4	-1.307	-0.533	-0.542	-0.573	-1.507	-0.924	-1.741
x5	-0.723	-0.206	-0.538	-0.926	-0.837	-0.717	-1.476
x6	-1.363	-0.872	-0.814	-0.808	-0.813	-0.929	-1.584
x1	-1.116	-1.306	-1.323	-1.109	-0.666	-1.300	-1.364
x2	-1.074	-0.994	-1.182	-1.206	-1.063	-1.456	-1.570
x3	-0.851	-0.918	-0.999	-0.976	-0.749	-1.354	-1.410

	x4	x5	x6	x1	x2	x3
x4	-0.924					
x5	-0.965	-0.708				
x6	-1.205	-0.984	-1.191			
x1	-0.575	-0.714	-1.255	-0.938		
x2	-1.204	-1.402	-2.183	-1.180	-0.998	
x3	-0.863	-1.158	-1.704	-1.593	-1.463	-1.510

4.2.7 Uji Reliability dan Variance Extract

4.2.7.1. Uji Reliability

Uji reliabilitas (*reliability*) adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus Hair, *et al* (1995, p.642)

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std.loading})^2}{(\sum \text{std.loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standar loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* didapat dari 1-reabilitas dari indikator. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$ (dalam Ferdinand, 2000 p. 63).

Hasil *standar loading* data :

Orientasi customer	= 0.92 + 0.94 + 0.87	= 2.7
Adaptabilitas	= 0.90 + 0.75 + 0.90	= 2.55
Orientasi service	= 0.83 + 0.90 + 0.90	= 2.63

$$\text{Kinerja tenaga penjualan} = 0.82 + 0.89 + 0.82 + 0.89 = 3.42$$

Hasil *measurement error* data :

$$\text{Orientasi customer} = 0.16 + 0.11 + 0.24 = 0.51$$

$$\text{Adaptabilitas} = 0.20 + 0.44 + 0.19 = 0.83$$

$$\text{Orientasi service} = 0.31 + 0.18 + 0.20 = 0.83$$

$$\text{Kinerja tenaga penjualan} = 0.32 + 0.21 + 0.32 + 0.22 = 1.07$$

Perhitungan reliabilitas data :

$$\text{Orientasi Customer} = \frac{(2.7)^2}{(2.7)^2 + 0.51} = 0.93$$

$$\text{Adaptabilitas} = \frac{(2.55)^2}{(2.55)^2 + 0.83} = 0.96$$

$$\text{Orientasi Service} = \frac{(2.63)^2}{(2.63)^2 + 0.69} = 0.90$$

$$\text{Kinerja tenaga penjualan} = \frac{(3.42)^2}{(3.42)^2 + 1.07} = 0.91$$

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70. Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data dari enam variabel yang diteliti dalam penelitian ini, diperoleh nilai reliabilitas data ≥ 0.70 . Dengan demikian pengukuran reliabilitas pada penelitian ini dapat diterima.

4.3.7.2 Variance Extract

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *varians exstraced* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.50. (Ferdinand, A.T., 2002,p.63).

Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$Variance - extracted = \frac{\sum std.loading^2}{\sum std.loading^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standar loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil *square standardized loading* data :

Orientasi customer	= 0.92 ² + 0.94 ² + 0.87 ²	= 2.49
Adaptabilitas	= 0.90 ² + 0.75 ² + 0.90 ²	= 2.83
Orientasi service	= 0.83 ² + 0.90 ² + 0.90 ²	= 2.30
Kinerja tenaga penjualan	= 0.82 ² + 0.89 ² + 0.82 ² + 0.89 ²	= 2.92

Perhitungan *variance extract* data :

$$\text{Orientasi Customer} = \frac{2.49}{2.49 + 0.51} = 0.83$$

$$\begin{aligned} \text{Adaptabilitas} &= \frac{2.18}{2.18 + 0.83} = 0.72 \\ \text{Orientasi Service} &= \frac{2.30}{2.30 + 0.69} = 0.77 \\ \text{Kinerja tenaga penjualan} &= \frac{2.92}{2.90 + 1.07} = 0.73 \end{aligned}$$

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu ≥ 0.50 , sehingga konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.8

Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
Orientasi customer	0.93	0.83
Adaptabilitas	0.89	0.72
Orientasi service	0.90	0.77
Kinerja tenaga penjualan	0.91	0.73

Sumber : output data, AMOS

4.3 Pegujian Hipotesis

Hasil pengukuran pada penelitian ini melalui analisis faktor konfirmatori dan structural equation model, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness of fit, dimana Chi square = 61,681; Probabilitas = 0,380; CMIN/DF = 1,045; RMSEA = 0,021; GFI = 0,919;

AGFI=0,975; TLI=0,996; CFI=0,997. Berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian terhadap empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

4.3.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1:

Tenaga penjualan dengan tingkat customer orientation yang tinggi akan semakin tinggi pula tingkat kinerjanya

Customer Orientation dibentuk oleh indikator-indikator mengetahui tujuan customer, memenuhi kebutuhan customer dan memberi informasi untuk keputusan membeli. Kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator-indikator produktivitas penjuala, produktivitas prospek penjualan, kemampuan melampaui target penjualan dan kontrol keseluruhan terhadap proses penjualan.

Parameter estimasi antara Customer Orientation dengan Kinerja tenaga Penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 2.42 atau $C.R \geq \pm 1,96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat dibuktikan.

4.3.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2:

Tenaga penjualan dengan tingkat adaptabilitas yang tinggi akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi pula

Adaptabilitas dibentuk oleh indikator-indikator mau mendengarkan, ketegasan dan fleksibilitas. Kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator-

indikator produktivitas penjual, produktivitas prospek penjualan, kemampuan melampaui target penjualan dan kontrol keseluruhan terhadap proses penjualan.

Parameter estimasi antara Customer Orientation dengan Kinerja tenaga Penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.97$ atau $C.R \geq \pm 1,96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat dibuktikan.

4.3.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3:

Tenaga penjualan dengan tingkat Orientasi Service yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula

Service Orientation dibentuk oleh indikator-indikator Kualitas service, Hubungan yang konsisten terhadap customer dan Kualitas hubungan. Kinerja tenaga penjualan dibentuk oleh indikator-indikator produktivitas penjualan, produktivitas prospek penjualan, kemampuan melampaui target penjualan dan kontrol keseluruhan terhadap proses penjualan.

Parameter estimasi antara Customer Orientation dengan Kinerja tenaga Penjualan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.86$ atau $C.R \geq \pm 1,96$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (5%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat dibuktikan.

4.4 Kesimpulan

Pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan pada bab 2 telah dilakukan. Dari ketiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian terbukti bahwa hipotesis-hipotesis yang diajukan berhasil diterima. Resume dari pengujian hipotesis-hipotesis diatas dapat ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 4.9
Hasil-hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	S.E	C.R	Standardized Estimate	P	Keterangan
H1	Orientasi Customer → kinerja tenaga penjualan					
	0.196	0.081	2.424	0.260	0.000	H1 diterima
H2	Adaptabilitas → kinerja tenaga penjualan					
	0.288	0.097	2.973	0.362	0.000	H2 diterima
H3	Orientasi service → kinerja tenaga penjualan					
	0.253	0.088	2.864	0.302	0.000	H3 diterima

Sumber : hasil pengolahan data output AMOS

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

Pengujian terhadap pengaruh variabel customer orientation, adaptability dan orientation service dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan telah dilakukan dalam penelitian ini. Hasil dari pengujian yang dilakukan akan disimpulkan dalam bab ini guna disusun dalam implikasi teoritis dan implikasi manajerial serta keterbatasan penelitian dan agenda bagi penelitian mendatang yang akan dinyatakan pada akhir bab ini

5.2 Kesimpulan Hipotesis

5.2.1 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 1 (H1)

Berdasarkan hasil dari penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa Customer orientation mampu mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan. Dengan kata lain seorang tenaga penjualan dapat meningkatkan kinerjanya melalui pendekatan yang berorientasi pada customer.

Pembuktian hipotesis ini sejalan dengan pendapat Swan dan Nolan, 1985 (dalam Dwyer et al, 1987 p. 18) yang menyatakan bahwa perusahaan perlu untuk membangun hubungan baik dengan customer dan bahwa peranan sales penting untuk membantu hubungan ini. Seorang tenaga penjualan/salesman yang baik adalah wakil dari perusahaan dimana dia bekerja, terutama dalam berhubungana dengan customer/pelanggan. Dengan demikian dalam setiap transaksi yang

dilakukan adalah seorang tenaga penjualan selalu mengedepankan pendekatan antara perusahaan dengan customer/pelanggan.

Dalam penelitian terdahulu oleh Saxe dan Weitz, 1982 (dalam Keillor, Parker dan Pettijohn, 2000 p. 13) melalui pengenalan skala yang telah diterima secara umum, yaitu skala SOCO (*selling orientation – customer orientation*) yaitu orientasi terhadap penjualan-orientasi terhadap pelanggan. Pada penelitian ini dapat dilihat dari berbagai hal yang dilakukan tenaga penjualan dalam melakukan pendekatan terhadap customer yaitu :

1. Seorang tenaga penjualan yang baik dapat membaca tujuan dari customer yang sedang dihadapi. Sehingga dengan demikian tujuan dari customer dapat tercapai
2. Individu yang berorientasi ke customer harus bersedia terikat dengan proses yang sulit dalam menemukan kebutuhan customernya antara lain dengan mendesain produk dan service agar sesuai dengan kebutuhan dari customernya.
3. Kejelasan informasi yang disampaikan oleh seorang tenaga penjualan harus jelas dan tepat, sehingga dengan demikian informasi yang disampaikan adalah informasi untuk keputusan membeli.

Ketiga pendekatan tersebut diatas merupakan konsepsi yang sejalan dengan dimensionalitas Customer Orientation yang dikembangkan Keillor, Parker dan Pettijohn (2000).

5.2.2 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 2 (H2)

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa adaptability atau adaptabilitas berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Dapat dikatakan

adaptabilitas merupakan kendaraan promosional yang memungkinkan pesan-pesan perusahaan dapat diadaptasikan dan disesuaikan secara khusus untuk memenuhi kebutuhan komunikasi.

Pentingnya komunikasi dalam pemasaran adalah ditunjukkan melalui kemampuannya melakukan pendekatan yang berbeda. Williams dan Spiro (1985) dalam Keillor, Parker dan Pettijohn (2000) telah meneliti gaya komunikasi dari seorang tenaga penjualan atau *sales representatif* dengan pelanggannya dan mengambil kesimpulan bahwa tenaga penjualan yang sukses adalah seseorang yang mampu untuk menyesuaikan model komunikasi mereka yang paling cocok untuk berinteraksi dengan pelanggannya.

Spiro dan Weitz (1990) secara langsung menjembatani hubungan anatar penjual dengan efektivitas penjuala melalui skala ADAPTS yang mengukur perilaku adaptif tenaga penjualan/salesman dengan efektivitas penjualan. Hasil dari skala mereka menunjukkan bahwa skala ADAPTS secara positif terkait dengan prestasi diri atas kinerja tenaga penjualan.

Dalam program pelatihan yang diterapkan secara meluas (Ingrasci, 1981) yang didasarkan pada matrik gaya komunikasi (Merril dan Reid, 1981) (dalam Spiro dan Weitz, 1990 p. 63) menyatakan seorang tenaga penjualan dilatih untuk mengklasifikasikan pelanggan kedalam tiga dimensi yaitu : (1) *responsiveness*, (2) *assertiveness* dan (3) *flexibility*. Ketiga komponen tersebut pada penelitian ini direpresentasikan dalam bentuk :

1. Mau mendengarkan, merupakan suatu langkah awal dari seorang tenaga penjualan untuk dapat beradaptasi dengan pelanggannya.

2. Seorang tenaga penjualan harus memiliki ketegasan dalam berinteraksi dengan seorang pelanggan. Sehingga masing-masing dari pelanggan merasa mendapatkan perlakuan yang sama dari sang penjual.
3. Fleksibilitas, seorang penjual harus dapat menggunakan gayanya untuk keefektifan yang maksimum dimana fleksibilitas dalam suatu kondisi perlu dalam beradaptasi dengan pelanggan.

Pada penelitian ini dapat diketahui adanya hubungan yang positif antara *adaptability* dengan kinerja tenaga penjualan. Hasil dari pengujian hipotesis menyatakan bahwa *adaptability* atau adaptabilitas dan kinerja tenaga penjualan memiliki hubungan yang erat dan signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Keillor, Parker dan Pettijohn, (2000) yang menekankan *adaptability* dalam berinteraksi dengan pelanggan guna meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tenaga penjualan atau salesman dengan tingkat adaptabilitas yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi, sehingga dalam membangun kekuatan bisnis perusahaan adaptabilitas akan memberikan nilai yang maksimal pada customer atau pelanggan.

5.2.3 Kesimpulan Mengenai Hipotesis 3 (H3)

Hipotesis ketiga dari penelitian ini yang menyatakan tenaga penjualan dengan tingkat orientasi service yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hasil dari pengujian hipotesis ketiga ini sejalan dengan pendapat dari peneliti-peneliti terdahulu.

Dengan konsisten dalam berhubungan dengan customer melalui proses penjualan, suatu organisasi dapat memperoleh respon yang lebih positif tentang pengalaman konsumtif dari customer. Orientasi Service menjadi tanggungan dari penjual untuk menyatukan tugas *baik selling* dan *non-selling* melalui hubungan penjual dan pembeli.

Kualitas pelayanan sebagaimana dirasakan pelanggan dapat didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara keinginan atau harapan pelanggan dan persepsi mereka Zithaml, Parasuraman dan Berry (1990).

Pada akhirnya kepuasan customer melalui suatu hubungan menentukan jika interaksi antara pembeli dan penjual berlanjut. Hal yang sangat penting bagi kesuksesan tenaga penjualan sebagai kesempatan tenaga penjualan di masa depan yang bergantung pada kualitas hubungan. Crosby et al, 1990.

5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk menghadapi kondisi pasar saat ini yang semakin kompetitif baik dalam jumlah kompetitor maupun dalam kualitas produk. Dimana pada saat ini pada pasar industri jasa pelayaran, transaksi yang mendasar pada penjualan semakin digantikan pendekatan yang terfokus secara relasional seperti *customer orientation*, *adaptability* dan *service orientation*, yang lebih memperhatikan pada apa yang pelanggan butuhkan dan inginkan juga pada proses pembelian dan interaksi antara penjual dan pembeli. Kesemuanya itu pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan.

Melalui penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kinerja tenaga penjualan yang belum optimal disebabkan karena para tenaga penjualan tersebut belum melakukan pendekatan-pendekatan yang bersifat relasional (*customer orientation*, *adaptability* dan *service orientation*) secara maksimal pada customer atau pelanggan. Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa perusahaan pelayaran atau *shipping line* merupakan suatu industri yang menawarkan jasa pengangkutan barang melalui laut. Dalam bentuk usaha yang demikian dibutuhkan kedekatan dan kepercayaan dari customer untuk dapat membangun kerjasama yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa *customer orientation*, *adaptability* dan *service orientation* merupakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

5.4 Implikasi Teoritis

Penelitian ini mencoba menggali konstruk hubungan relasional terhadap kinerja dari individu-individu tenaga penjualan. Literatur yang mendasari konstruk hubungan relasional terhadap kinerja tenaga penjualan sesuai dengan teoritis dasar yang dikemukakan oleh Spiro dan Weitz, 1990 dan penelitian tentang ciri aktual dari proses penjualan yang berbasis relasional juga pernah dilakukan oleh Dwyer dan rekan, 1987.

Hasil dan temuan dari penelitian ini juga diperkuat literatur-literatur tentang konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas yang mendukung pendapat terdahulu yang menyatakan Orientasi

Pelanggan (*Customer Orientation*), Adaptabilitas (*Adaptabilitas*) dan Orientasi Pelayanan (*Service Orientation*) sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

- Kinerja Tenaga Penjualan dipengaruhi secara positif oleh Orientasi Pelanggan. Dengan demikian semakin tinggi orientasi pelanggan yang dimiliki tenaga penjualan maka semakin tinggi pula kinerjanya. Hal ini memperkuat secara teori yang menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dipengaruhi orientasi pelanggan pada penelitian yang pernah dilakukan oleh Keillor, Parker dan Pettijohn pada tahun 1999 dan 2000 dengan menggunakan skala SOCO yang telah dikembangkan sebelumnya oleh Saxe dan Weitz, 1982.
- Kinerja Tenaga Penjualan dipengaruhi secara positif oleh Adaptabilitas (*Adaptability*) yaitu aktivitas penjualan yang berbasis pada kemampuan menyesuaikan diri. Menurut Spiro dan Weitz, 1990 *salesman* yang paling sukses adalah mereka yang dapat menerapkan gaya komunikasinya secara tepat untuk berorientasi dengan para pelanggan (Spiro dan Weitz, 1990 p. 61) Spiro dan Weitz secara langsung juga menjembatani hubungan antara penjual adaptif dengan efektifitas penjualan melalui skala ADAPTS yang secara positif terkait dengan prestasi diri atas kinerja *salesman*. Sementara itu Levy dan Sharma, 1994 (dalam Keillor, Parker dan Pettijohn, 1999 p. 103) menguji skala ADAPTS dalam sebuah setting *retail* (eceran) dengan memakai ukuran yang sama seperti yang digunakan Spiro dan Weitz

(1990) mengemukakan bahwa skala ADAPTS dapat bekerja baik pada lingkungan retail (eceran).

Hal ini mendukung secara empiris mengenai teori yang menyatakan bahwa semakin tinggi adaptabilitas tenaga penjualan maka semakin tinggi pula kinerja tenaga penjualan (Keillor, Parker dan Pettijohn, 2000 p. 12)

- Orientasi pelayanan secara positif berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Crosby dan rekan, 1990 pernah mengungkapkan pentingnya Orientasi Pelayanan dalam menciptakan hubungan antara tenaga penjual dan pelanggan (Crosby et al, 1990 p. 70) dan penelitian tentang akibat yang ditimbulkan dari kepuasan pelanggan dampaknya pada proses pembelian dan pengaruhnya pada kinerja tenaga penjualan itu sendiri juga pernah dilakukan oleh Cronin dan Taylor (Cronin dan Taylor, 1992 p. 55). Hal tersebut mendasari pernyataan bahwa tenaga penjualan dengan orientasi pelayanan yang semakin tinggi maka semakin tinggi pula kinerjanya (Keillor, Parker dan Pettijohn, 2000, p. 14)

5.5 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian ini strategi yang perlu dilakukan oleh para *salesman* industri jasa pelayaran dalam memenangkan pasar yang kompetitif diluar kualitas produk yang ditawarkan. Produk yang dimaksud disini adalah jasa pengangkutan, karena rata-rata perusahaan pelayaran yang ada di Kota Semarang

adalah cabang atau agen dari perusahaan pelayaran atau shipping line yang tersebar diseluruh dunia dengan kondisi perusahaan yang berbeda-beda. Bagi perusahaan pelayaran yang sudah bonafide, secara otomatis produk jasa yang ditawarkan cenderung bagus dalam hal pelayanan dalam pengiriman barang. Justru disinilah kekuatan dari tenaga penjualan untuk dapat memberikan pendekatan yang sifatnya relasional pada pelanggan.

Perusahaan pelayaran atau shipping line merupakan partner kerja bagi para eksportir maupun importir yang memberikan pelayanan jasa transportasi pengangkutan barang yang diharapkan bukan dalam jangka waktu yang pendek tetapi merupakan bisnis yang berkelanjutan. Terhadap keseluruhan hasil-hasil dan temuan-temuan yang didapat dari penelitian ini, dapat diajukan implikasi manajerial antara lain ;

- Berdasarkan hasil dari penelitian ini disarankan *salesman* untuk lebih menekankan perhatiannya pada variabel yang terbukti memiliki pengaruh terbesar terhadap peningkatan kinerjanya yaitu adaptabilitas. *Adaptability* atau adaptabilitas adalah kemampuan seorang individu sebagai tenaga penjualan yang benar-benar bisa beradaptasi dengan pelanggan.

Hasil-hasil dari studi ini menyatakan bahwa mereka yang tidak memakai sistem penjualan adaptif harus dilatih untuk menggunakan teknik-teknik tersebut dan para sales manager diharuskan untuk memakai skala ADAPTS untuk menentukan tipe training penjualan yang diperlukan. (Spiro dan Weitz, 1990 p. 67).

Seorang salesman beradaptabilitas tinggi apabila dia sanggup untuk **mendengarkan** setiap keinginan dari pelanggan, karena keinginan adalah merupakan tujuan yang ingin dicapai dari pelanggan dan keluhan atau komplain yang berarti saran untuk lebih baik. Agar seseorang tenaga penjualan sanggup menjadi pendengar yang baik, perusahaan dapat memberikan pelatihan atau *workshop* dengan mendatangkan seorang yang ahli dalam hal ini. **Ketegasan dan fleksibilitas** juga merupakan adaptabilitas yang harus dilakukan dalam menghadapi pelanggan. Pada industri jasa pelayaran seorang tenaga penjualan dituntut untuk mengerti dan memahami permasalahan pelanggannya. Pelanggan yang dimaksud disini adalah para eksportir dan importir dalam kaitannya dengan barang yang mereka kirim dan yang mereka terima. Disini seorang tenaga penjualan dituntut untuk bisa fleksibel dalam perlakuannya terhadap pelanggan tetapi juga tegas dalam menerapkan peraturan-peraturan ekspor-import yang berlaku di negara ini. Untuk itu perusahaan bisa memberikan pelatihan dan mengikutsertakan tenaga penjualan pada seminar tentang peraturan ekspor-import yang berlaku. Bila tenaga penjualan memiliki kemampuan untuk mendengarkan dan memberikan perlakuan yang fleksibel dan tegas terhadap pelanggan, maka sudah bisa dipastikan hal ini akan lebih menunjang peningkatan kinerja mereka.

- Orientasi *Service* atau Pelayanan yang diberikan lebih ditekankan pada pasca transaksi penjualan. Karena pada industri jasa pelayaran tanggung jawab perusahaan tidak hanya pada sampainya barang yang dikirim tetapi juga

kecocokan dokumentasi untuk transaksi berikutnya. Misalnya untuk pengeluaran barang dari pelabuhan tujuan (*destination*) dan transaksi dengan pihak perbankan kaitannya dengan *L/C* yang dikeluarkan. Hubungan konsisten seperti ini yang diharapkan para pelanggan. Disini seorang tenaga penjualan dapat diberikan pelatihan yang khusus dalam menangani permasalahan yang berkaitan dengan ekspor-impor dan mengikutsertakan pada seminar atau workshop yang berkaitan dengan pelayanan terhadap pelanggan. Sedangkan keuntungan yang diperoleh bagi perusahaan pelayaran atau shipping line dengan kinerja dari tenaga penjualan yang lebih bagus yang berarti pula kepastian kelangsungan bisnis jangka panjang.

- Walaupun pada penelitian ini orientasi pelanggan memiliki hubungan terkecil dengan kinerja tenaga penjualan dibanding dua variabel lainnya, bukan berarti orientasi pelanggan tidak diperlukan seorang *salesman*.

Pendekatan *salesman* yang diinginkan terhadap calon pelanggan maupun pelanggan adalah bila si tenaga penjualan tersebut bisa mengetahui tujuan dari pelanggan menggunakan jasa transportasi tersebut, berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dan pada akhirnya memberikan informasi untuk keputusan membeli.

Disini para sales manager harus memberikan informasi tentang bagaimana berorientasi terhadap pelanggan pada tenaga penjualannya antara lain dengan memberikan pelatihan yang bisa dilakukan secara rutin dan menyusun data base pelanggan oleh tenaga penjualan yang berisi segala informasi mengenai pelanggan. Karena hal ini adalah kunci untuk menadapatkan pelanggan.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

- Penelitian ini memandang *relasional selling* dari sudut pandang perusahaan jasa pelayaran. Hal ini dilakukan karena tujuan dari penelitian ini adalah lebih menekankan pada bagaimana menghadapi pasar *shipping line* yang semakin kompetitif.
- Keterbatasan variabel dan indikator yang digunakan; penelitian ini hanya menggunakan 13 indikator dalam menjawab masalah penelitian. Masih banyak indikator yang belum tercakup dalam penelitian ini misalnya pada variabel adaptabilitas terdapat indikator tentang pendekatan yang unik pada pelanggan atau pendekatan secara presentasi yang bisa digunakan sebagai indikator untuk penelitian yang akan datang.
- Lingkup wilayah penelitian yang diamati hanya terbatas pada perusahaan-perusahaan jasa pelayaran atau *shipping line* yang berada di Kota Semarang. Oleh karena itu hasil implikasi manajerial dari penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan untuk semua perusahaan *shipping line* selain di Kota Semarang.

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan penelitian yang dinyatakan diatas maka disarankan untuk dilakukan penelitian mendatang :

- Penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada populasi yang lebih luas pada obyek penelitian yang berbeda dengan ruang lingkup penelitian yang lebih

luas meliputi kota-kota yang berpotensi dengan kriteria untuk industri yang sejenis maupun yang tidak sejenis.

- Penelitian mendatang hendaknya memperhatikan variabel-variabel bebas yang mempengaruhi kinerja tenaga pemasaran, dengan menggunakan variabel dan indikator yang lebih banyak dan disesuaikan dengan obyek penelitian yang bersangkutan. Masih banyak indikator yang belum tercakup dalam penelitian ini misalnya pada variabel adaptabilitas terdapat indikator tentang pendekatan yang unik pada pelanggan atau pendekatan secara presentasi yang bisa digunakan sebagai indikator untuk penelitian yang akan datang.

UPT-PUSTAK-UNDIP

DAFTAR REFERENSI

- Berry L, Zeithuml V and Parasuraman A, 1990, **"Five Imperatives For Improving Service Quality"**, *Sloan Managemiet Review L Summer*.
- Bolton, R and Drew, J, 1991, **"A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Change on Customer Attitude"**, *Journal of Marketing*, 55 (Jan) : 1 – 9.
- Brown, S. and Peterson, R, 1994, **"The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction"**, *Journal of Maketing*, 58 (April) : 70 – 80.
- Chakraborty S, Brown G, Widing, **"R and Conrad C"**, 2002.
- Challagalla G, and Shervani T, 1996, **"Dimensions and Types of Supervisory Controll : Effect on Salesperson Performance and Satisfaction"**, *Journal of Marketing*, 60 (Jan) : 89 – 105.
- Cronin, J. and Taylor, S., 1992, **"Measuring Service Quality : a Rexamination and Extention"**, *Journal of Marketing*, (July) 56 : 55 – 68.
- Cravens, David, Ingram T, La Forge R and Young C, 1993, **"Behavior – Based and Outcome – Based Salesforce Control Systems"**, *Journal of Marketing*, 57 (Oct) : 47 – 59.
- Crosby L., Evans, K. and Cowles, D., 1990, **"Relationship Quality in Service Selling : an Interpersonal Influence Perspective"**, *Journal of Marketing*, (July) 54 : 68 – 81.
- Dwyer F., Schurr Paul and Oh Sep, 1987, **"Developing Buyer – Seller Reationships"**, *Journal of Marketing*, (April) : 11 – 27.
- Augusty, Ferdinand, 1999, **"Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage"**, Unpublished DBA Thesis, Southern Cross, Lismore, Australia.
- Augusty, Ferdinand, 2000, **"Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen"**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hariyo, Hamiseno, 2002, **"Analisis Pengaruh Listening Behavior Dan Orientasi Pasar Terhadap Consumer Relationships Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan"**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasi)

- Ingram T, 1990, "Improving Salesforce Productivity : A Critical Examination of the Personal Selling Process", *Review of Bussiness* : 7 – 11.
- Keillor B, Parker R and Pettijohn C, 1999, "Salesforce Performance satisfaction and aspects of relational selling : Implications for Sales Managers", 101 – 111.
- , 2000, "Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance", *Journal of Bussiness & Industrial Marketing*, 15 no 1 : 7 – 20.
- Kohli A, Shervani T and Challagalla, 1998, "Learning and Performance Orientation Of Sales people : The Rule of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, 35 (May) : 263 – 274.
- Oliver, R. and Anderson, E., 1994, "An Empirical Test of The Consequences of Behavior – and Outcomes – Based Sales Controll System", *Journal of Marketing*, 58 (Oct) : 53 – 67.
- Rich, Gregory A, 1997, "The Sales Manager as a Rule Model : Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of The Academy of Maketing Science*, 25 : 319 – 328.
- Reza, Rizaldy, 2002, "Analisis Hubungan Kausalitas Antara Orientasi Supervisor, Kejelasan Peran Salesman dan Kinerja Salesman", Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasi)
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi, 1995, "Metode Penelitian Survei", LP3ES, Jakarta.
- Spiro, R., and Weitz, B., 1993, "Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, 27 (Feb) : 61 – 9.
- Sujana, H., Weitz, B. and Kumar, N., 1994, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing Research*, 28 (July) : 39 – 52.
- Tax, S., Brown, S., and Chandrashakaran, 1998, "Customer Evaluations of Service Complaint Experience : Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 2 (April) : 80 – 76.