

## **ANALISIS PENGARUH BEBRBAGAI FAKTOR TERHADAP CUSTOMER-RELATIONSHIP QUALITY SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN (STUDI KASUS PADA TENAGA PENJUALAN PT. SINAR NIAGA SEJAHTERA (SNS) REGIONAL JAWA TENGAH)**

**Fitra Aprilindo Sase  
Augusty Tae Ferdinand**

### **Abstrak**

*Penelitian ini merupakan penelitian dasar untuk mengisi gap penelitian pada studi kinerja tenaga penjualan. Studi-studi sebelumnya menyebutkan perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan, namun penelitian lainnya berpendapat ada faktor yang menjembatani hubungan tersebut. Hal ini menimbulkan pertanyaan apa yang menjembatani hubungan tersebut untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Penelitian ini mengusulkan sebuah konsep perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan, bersama-sama dengan konsep kompetensi tenaga penjualan dan pengalaman Menjual memegang peran kunci dalam meningkatkan customer-relationship quality sebagai prasyarat untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Lima hipotesis dikembangkan dan diuji dengan menggunakan data yang dikumpulkan dari 110 responden tenaga penjualan PT. Sinar Niaga Sejahtera, Regional Jawa Tengah yang merupakan distributor resmi GarudaFood Indonesia. Data dianalisis menggunakan software statistik SEM AMOS 21 dan hasilnya mendukung empat hipotesis. Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan memegang posisi strategis untuk memperkuat customer-relationship quality dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan.*

**Kata Kunci:** *Customer-Relationship Quality, Perilaku Tenaga Penjual Berorientasi Pelanggan, Kompetensi Tenaga Penjualan, Pengalaman Menjual, Kinerja Tenaga Penjualan*

### **PENDAHULUAN**

**P**erspektif-perspektif peneliti dan praktisi yang telah ada berpendapat bahwa sangat penting untuk memahami kinerja tenaga penjualan. Pemahaman yang

dimaksud adalah memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjualan. Pendapat Aprianti, dkk., (2000) dalam studinya menyatakan bahwa pencapaian kinerja penjualan terbentuk atas kinerja dari hasil aktivitas yang ditunjukkan oleh

tenaga penjualan. Konsep pemasaran telah mengajarkan bahwa pelanggan merupakan satu-satunya tujuan bagi perusahaan dan tenaga penjualannya. Interaksi antara pelanggan dengan tenaga penjualan menjadi peran inti dalam pencapaian tujuan strategi penjualan jangka pendek, menengah, dan panjang. Konsep manajemen strategi penjualan yang baik menyatakan bahwa kunci kearah sukses jangka panjang terletak pada penjualan berorientasi pelanggan. Boles, *et. al.*, (2001) dalam studi hubungan tenaga penjualan dengan pelanggan berlatar belakang ritel berpendapat, orientasi pelanggan merupakan kunci sukses yang baik pada tenaga penjualan dan organisasi di masa datang. Pada studi Macintosh (2007) didapati hasil hubungan yang signifikan antara orientasi pelanggan pada tingkat individu tenaga penjualan dengan *customer-relation*. Perusahaan dan tenaga penjualannya harus makin fokus pada apa yang menjadi harapan dan kebutuhan pelanggan. Namun, berapa hasil studi yang melihat konsep hubungan orientasi tenaga penjualan pada pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan didapati hasil yang tidak signifikan sehingga menimbulkan *research gap* pada konsep hubungan ini.

*Research gap* yang diangkat pada penelitian ini adalah kesenjangan penelitian perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan yang muncul berdasarkan perbedaan antara teori dalam literatur pemasaran dengan praktek di lapangan (Keillor, *et. al.*, 2000). Menurut Wren dan Simpson (1996) pada studinya yang mengidentifikasi faktor anteseden dari perilaku tenaga penjualan berorientasi pada pelanggan dan dampak

strategisnya merupakan *gap* yang terus menarik perhatian. Ketidakjelasan faktor anteseden dari perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan dan lemahnya dukungan empiris menjadi perhatian pada studi Keillor, *et. al.*, (2000). Namun hal tersebut berbeda dengan hasil studi Williams, *et. al.*, (1996) dan Schultz, *et. al.*, (2000) yang menyatakan ada pengaruh yang signifikan pada hubungan perilaku tenaga penjual berorientasi pelanggan terhadap kinerja penjualan tenaga penjualan.

Kinerja perusahaan sering dikaitkan dengan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam meraih tujuan pokok perusahaan, di antaranya adalah memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan, dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Penurunan kinerja merupakan pertanda buruk karena dianggap awal kehancuran bagi perusahaan. Menurut Baldauf, *et. al.*, (2001), kinerja penjualan yang efektif digambarkan sebagai evaluasi keseluruhan dari *outcome* suatu perusahaan yang salah satunya ditentukan oleh kinerja tenaga penjualan.

PT. GarudaFood merupakan salah satu organisasi bisnis yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman, dan juga perusahaan ini memiliki tujuan untuk menjadi yang terdepan pada bidangnya. Target perusahaan ini yang telah ditetapkan pada tahun 2015 sangat menantang, yaitu menjadi "King of Snack" serta memiliki pertumbuhan penjualan yang baik dimana menargetkan penjualan yang sangat besar yaitu Rp.20 triliun, walaupun telah melakukan strategi *partnership*, namun yang paling terpenting adalah peran dari tenaga penjualan sendiri yang menjadi ujung tombak untuk dapat mencapai harapan tersebut, dimana

pengelolaan tenaga penjualan merupakan bagian dari pengolahan manajemen pemasaran (Kontan.co.id., 2010; SWA.co.id., 2011; Berita-Bisnis.com, 2012; Tribunnews.com, 2012). Pengelola tenaga penjualan tersebut terdapat pada Lob distribusi dan penjualan yang di tangani oleh PT. Sinar Niaga Sejahtera (SNS), dimana perusahaan ini menjadi inti dari kegiatan penjualan dari GarudaFood itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka kami bertujuan untuk memenuhi kesenjangan penelitian tersebut, oleh karena itu tujuan dari penentilian ini adalah mengembangkan sebuah model yang berguna untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Untuk melakukannya, penelitian ini mengusulkan sebuah faktor yang menjembatani hubungan antara perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan dengan kinerja tenaga penjualan yaitu *customer-relationship quality*, dan *customer-relationship quality* diduga juga dipengaruhi oleh kompetensi tenaga penjualan dan pengalaman menjual.

## KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS

### Customer-Relationship Quality

Studi Schultz, *et. al.*, (2000) berpendapat bahwa memahami kinerja tenaga penjualan adalah sesuatu yang penting, namun lebih penting adalah memahami apa yang menjadi kunci dalam mempertahankan dan mengembangkan hubungan baik dengan customer. Pemahaman dan menjaga hubungan baik dengan customer merupakan sebuah keputusan jangka panjang yang sangat tepat. Hasil temuan mereka menunjukkan bahwa

menjaga hubungan pemasaran akan memberikan banyak manfaat bagi tenaga penjualan dan oraganisasi, tidak hanya sekedar profit saja. Sebuah ungkapan Boles, *et. al.*, (1997) yang sederhana namun sangat bijak:

*"The importance of building customer relationship is apparent when on considers that it is much more costly to get new customers than to keep existing ones. In addition, often purchase more than new customer "*.

Konsep hubungan pemasaran (*relationship marketing*) telah muncul dalam bidang pemasaran dan industri pemasaran sejak lama dimana, konsep tersebut melihat bahwa hubungan pemasaran sebagai strategi untuk menarik, mempertahankan dan meningkatkan hubungan customer (Berry, 1983; Christopher, *et. al.*, 1991; Gummesson, 1998). Tujuan hubungan pemasaran adalah untuk membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan dengan customer dan mitra lainnya agar memperoleh keuntungan bersama (Gronroos, 1994). Hal ini dicapai dengan simbiosis yang saling menguntungkan dan pemenuhan janji-janji (Ndubisi, 2003)

Pendekatan interaksi dan jaringan industri pemasaran serta pendekatan layanan pemasaran modern, memandang pemasaran sebagai proses interaktif dalam konteks sosial dimana membangun hubungan dengan manajemen adalah fondasi penting (Bagozzi, 1975; Webster, 1992 dalam Williams, *et. al.*, 1996). Studi Kotler (1992) menyarankan bahwa perusahaan harus berorientasi pada pelanggan mulai dari transaksi jangka pendek hingga jangka panjang untuk membangun hubungan yang sukses.

### Prilaku Tenaga penjualan Berorientasi Pelanggan

Penelitian Willett dan Pennintong (1966; dalam Wren dan Simpson, 1996) merupakan peneliti pertama yang mengemukakan konsep hubungan pembeli dan penjual. Meskipun belum banyak yang dapat dijelaskan dan ditemukan pada penelitian tersebut, tapi terdapat beberapa catatan penting yang menjadi dasar para peneliti setelah mereka. Catatan tersebut menggaris bawahi empat faktor penting dalam penelitian hubungan pembeli dan penjual, yaitu faktor pertama adalah dari diri tenaga penjualan, faktor kedua adalah dari diri pembeli, faktor ketiga adalah yang timbul dari interaksi yang terjadi dan faktor keempat kinerja sebagai hasil dari hubungan/interaksi. Kemudian keempat faktor tersebut yang paling krusial adalah faktor yang timbul dari interaksi yang terjadi (penjual dan pembeli). Boles, *et. al.*, (2001) dalam studinya telah membenarkan asumsi tersebut bahwa faktor interaksi yang dikenal dengan konsep orientasi tenaga penjualan pada pelanggan adalah elemen yang penting. Naylor, *et. al.*, (2000) juga berpikir sama, yaitu setiap aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan baik langsung maupun tidak langsung akan menciptakan nilai yang dirasakan customer. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Williams, *et. al.*, (1996) bahwa interaksi pembeli dan penjual yang baik akan memunculkan keyakinan antara kedua belah pihak. Keyakinan yang terbentuk tersebut akan memberikan manfaat yang besar yaitu kekuatan untuk bertahan dan keuntungan bagi organisasi.

Konsep orientasi tenaga penjualan pada pelanggan yang dikembangkan oleh Grant dan Cravens (1999) adalah unsur yang

harus dimiliki tenaga penjualan dalam aktivitas dan perilaku penjualan mereka. Konsep ini muncul dari pengembangan konsep orientasi aktivitas penjualan para tenaga penjualan terhadap customer (*selling orientation - customer orientation* (SOCO)). Macintosh (2007) yang menyatakan bahwa orientasi pelanggan pada tingkat individu tenaga penjual berpengaruh signifikan pada *customer-relationship*.

H1: Semakin baik perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan, maka semakin baik *customer-relationship quality*

### Pengalaman Menjual

Seorang tenaga penjual secara rutin melaksanakan aktivitas penjualannya, aktivitas rutin tersebut dapat berupa aktivitas mengisi laporan call (kunjungan penjualan) secara periodik, membuat jumlah call tertentu selama seminggu, meluangkan lama waktu tertentu bersama pelanggan-pelanggan, memelihara korespondensi dengan pelanggan, menaati anggaran, dan sebagainya (Kohli, *et. al.*, 1998). Semakin sering seorang tenaga penjualan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut, maka semakin banyak pengalaman menjual yang dimilikinya, bisa berupa pengalaman gagal atau berhasil dalam melakukan penjualan. Hasil studi Kohli, *et. al.*, (1998) mengenai peran pengalaman menjual yaitu, tenaga penjual yang telah mempunyai pengalaman kerja akan lebih mudah dalam memahami apa yang mereka harapkan dan dapat mengatasi konflik serta bekerja lebih efektif. Tenaga penjual yang lebih berpengalaman dianggap mempunyai kemampuan yang lebih besar untuk menyaring hal-hal yang dapat menyebabkan kesuksesan atau kegagalan pada mereka dari informasi

hasil akhir, seperti mereka dapat menggunakan akumulasi pengetahuan untuk menemukan hubungan sebab akibat yang dirasakan, oleh karena itu tenaga penjualan yang berpengalaman mempunyai struktur pengetahuan yang lebih baik dan pengalaman yang lebih kompleks (Leigh & Mc.Graw 1989 dalam Kohli, 1998).

Seorang tenaga penjualan yang berpengalaman, baik tua maupun muda akan lebih melakukan usaha ekstra dibanding tenaga penjualan yang belum berpengalaman menjual. O'Hare, Boles, dan Johnston (1991) dalam Cilic (2004) menyatakan bahwa tenaga penjualan yang berpengalaman, lebih akrab dengan kebutuhan pelanggan dalam jangka waktu yang panjang, dan kemungkinan akan berperilaku dengan dasar orientasi pelanggan yang lebih baik daripada rekan-rekan mereka yang kurang berpengalaman menjual.

Pada beberapa konteks pelayanan, pembeli menghadapi ketidakpastian yang berasal dari faktor-faktor seperti tidak dapat memahami, kompleksitas, kurangnya keakraban layanan dan pandangan jangka panjang pengiriman (Crosby, *et. al.*, 1990). Ketidakpastian tersebut mengindikasikan kemungkinan kegagalan layanan dan konsekuensi yang tidak menguntungkan. Hubungan berkualitas dari perspektif pelanggan dicapai melalui kemampuan tenaga penjualan untuk mengurangi ketidakpastian yang dirasakan, maka tenaga kerja yang memiliki pengalaman dalam menjual dapat mengurangi resiko tingkat ketidakpastian yang dihadapi konsumen (Zeithaml, 1981).

Menjalinkan hubungan antara tenaga penjualan dengan customer (*interpersonal*) dibutuhkan peranan kontak langsung (*mutual disclosure*), dimana kontak tersebut menjadi

unsur terpenting pada hubungan. Banyak transaksi terjadi karena keberhasilan tenaga penjualan dalam melakukan kontak pertama, dan sebaliknya kegagalan pertama juga seringkali menyebabkan gagalnya seluruh rencana penjualan karena dari awal sudah terjalin hubungan yang kurang baik. Derlega, *et. al.*, (1978) dalam Jasfar (2002) membedakan *mutual disclosure* ini atas dua hal: yang pertama yaitu *individual disclosure* yang menggambarkan kemampuan seseorang untuk menyampaikan sesuatu secara lisan kepada orang lain yang mencerminkan pikiran-pikirannya, pengalamannya, dan perasaannya, sementara yang kedua disebut sebagai *product disclosure*, yang menggambarkan kemampuan seseorang untuk menjelaskan sesuatu produk berdasarkan pengetahuannya terhadap produk tersebut. *Product disclosure* ini dapat disamakan dengan keahlian (*expertise*) seseorang tentang suatu produk.

H2: Semakin tinggi pengalaman menjual, maka semakin baik *customer-relationship quality*.

### **Kompetensi Tenaga penjualan**

Pengetahuan tentang produk atau pasar yang merupakan keahlian atau kompetensi tenaga penjualan dalam aktivitas penjualan sering dijadikan kriteria yang paling penting dalam menentukan aktivitas tenaga penjualan terhadap customer. Peningkatan kompetensi pada tenaga penjualan adalah bagian dari strategi penjualan yang dilakukan perusahaan terhadap tenaga penjualan secara berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Mantel, *et. al.*, 2002, dalam Setiawan, 2003). Studi Rentz, *et. al.*, (2002) menemukan bahwa tenaga penjualan

dengan tingkat keahlian dan kekuatan referensi yang lebih tinggi dipandang lebih bisa dipercaya oleh customer.

Customer yang percaya pada penyedia layanan lebih kompeten, mungkin memiliki perasaan positif yang berkaitan terhadap penyedia layanan, walaupun kompetensi mungkin tidak selalu menghasilkan respon afektif terhadap pertemuan pelayanan dan kemampuan tenaga penjualan tersebut. Selanjutnya, hasil penelitian dari beberapa industri jasa, Berry (1999) dalam Jasfar (2002) mengungkapkan bahwa keahlian tenaga penjualan (*sales person expertise*) sangat berperan dalam menanamkan kepercayaan customer dan sekaligus menjadi salah satu fondasi hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan customernya.

Dimensi kualitas layanan yang dijelaskan sebelumnya juga menekankan pentingnya metode penyampaian, dengan penekanan khusus pada interaksi manusia antara penyedia dan customer. Dua atribut pelayanan yang utama adalah kompetensi dan keramahan. Kompetensi adalah keterampilan atau keahlian dari penyedia dalam memberikan layanan. Seorang tenaga penjualan yang berkompotensi baik, akan mampu memberikan layanan yang maksimal kepada customernya.

H3: Semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan, maka semakin baik *customer-relationship quality*

### Kinerja Tenaga penjualan

Kinerja tenaga penjualan adalah sebuah evaluasi dari kontribusi tenaga penjualan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Agustina dan Ferdinand

(2004) di dalam peningkatan kinerja pemasaran terdapat juga peningkatan kinerja penjualan dan tenaga penjualan. Bahkan ada sebuah asumsi bahwa layak tidaknya sebuah bisnis dijalankan diukur dari kinerja tenaga penjualannya (Wren dan Simpson, 1996).

Kinerja penjualan merupakan indikator-indikator keberhasilan kerja atau prestasi kerja yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau organisasi karena melaksanakan tugasnya dengan baik. Kinerja penjualan dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran strategik tertentu, dimana kinerja yang dihasilkan merupakan akibat dari keagresifan tenaga penjualan (Spiro dan Weitz 1990). DeVecchio (1998) dalam studinya menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjualan memiliki kompetensi dan pengalaman dibidangnya, karena akan mempermudah pencapaian tujuan kinerja tenaga penjualan dan perusahaan tersebut. Kinerja tenaga penjualan adalah bagian dari tujuan akhir implementasi dan pengembangan berbagai dimensi kompetensi pada tenaga penjualan dan secara secara berkesinambungan diterapkan untuk mencapai kinerja tenaga penjualan yang baik (Chairsakeo, *et. al.*, 2004).

Studi Badger, *et. al.*, (2000) menyatakan dalam studinya bahwa kompetensi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perilaku dan aktivitas tenaga penjualan, hal ini didasari atas beberapa sebab. Pertama tenaga penjualan yang mempunyai kompetensi akan menggunakan strategi-strategi yang telah didapatkannya untuk meningkatkan kualitas perilaku dan aktivitas mereka. Kedua adanya

kompetensi yang diadopsi dalam aktivitas secara intelektual yang pada akhirnya mampu mengarahkan mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka, yaitu memelihara kinerja penjualan mereka. Pada studi Rentz, *et. al.*, (2002), membagi dimensi kompetensi tenaga penjualan atas *Interpersonal skill* (kompetensi dalam pendekatan personal), seperti mengetahui bagaimana untuk mencakup semuanya dan mengatasi konflik. *Salesmanship skill* (kompetensi melakukan aktivitas penjualan), seperti mengetahui bagaimana untuk membuat presentasi dan bagaimana menutup penjualan. Sedangkan *Technical skills* (kompetensi akan pengetahuan produk perusahaan), seperti pengetahuan fitur dan benefit produk, *engineering skills*, dan prosedur yang dibutuhkan oleh kebijakan perusahaan.

H4: Semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Ketika hubungan customer dengan penyedia jasa telah sampai pada hubungan yang disebut sebagai *true relationship* dimana hubungan ini didasari pada kepercayaan yang tinggi antara customer terhadap tenaga penjualan, maka customer dapat lebih memaafkan tenaga penjualan bila terjadi kegagalan dalam proses penjualan (Liljander dan Roos, 2002; Matilla, 2001). Canon dan Homburg (2001) berpendapat bahwa kualitas hubungan yang tinggi berpengaruh terhadap meningkatnya pembelian dari customer. Pada studi Johnson (1999) menyatakan bahwa, dalam sebuah kualitas hubungan yang antara perusahaan dengan *customer*, unsur kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*)

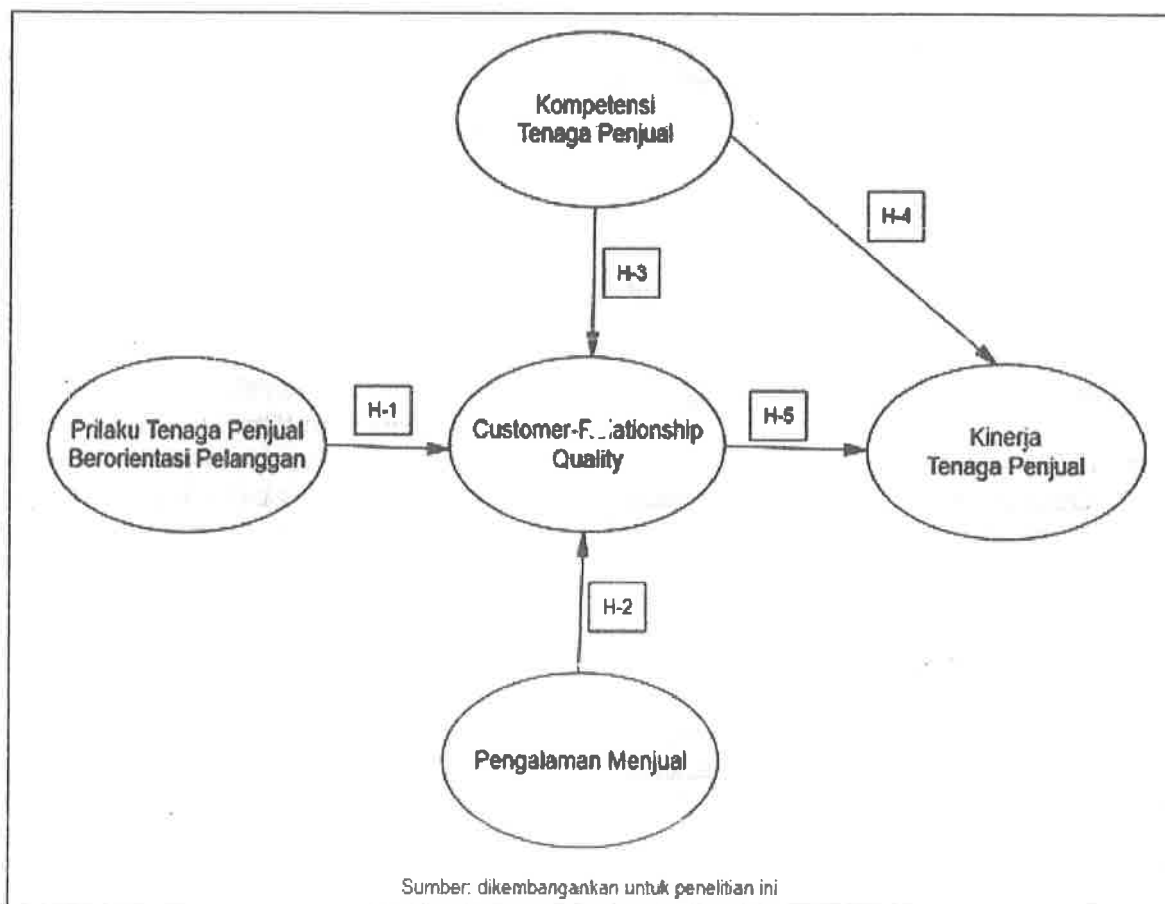
akan lebih mendominasi dalam proses interaksi pihak perusahaan (tenaga penjualan) dengan customer. Beberapa karakteristik seperti kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*) dapat menjadi ciri khas dalam hubungan yang baik antara tenaga penjualan dengan customer. Pada studi Twing-Kwong *et. al.*, (2013) didapatkan hasil bahwa hubungan percaya yang baik pada tenaga penjualan dengan customer akan membawa keuntungan berlanjut bagi tenaga penjualan

Penjabaran Williams, *et. al.*, (1996) menyatakan, penerapan strategi yang bertujuan untuk mempertahankan hubungan antara tenaga penjualan dan customer, akan lebih baik mendatangkan keuntungan bagi perusahaan secara menyeluruh. Michael dan Fred (1996) berpendapat bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan para pemimpin pasar adalah kedekatan hubungan dengan customer (*Consumer Intimacy*). Seorang tenaga penjualan memiliki peran ganda yaitu menjual produk perusahaan dan mempertahankan customer perusahaan. Bagi tenaga penjualan, customer merupakan basis penerimaan mereka, yang berarti kehilangan *customer* berarti kehilangan pemasukan (*cash inflow*).

H5: Semakin baik *customer-relationship quality*, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan

Untuk meringkas konsep yang telah diuraikan dalam tinjauan pustaka yang berdasarkan latar belakang teoritis dan hipotesis yang diusulkan, model penelitian empiris berikut ini diusulkan pada Gambar 1.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Berdasarkan Gambar 1 yang ditampilkan, menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, tenaga penjualan perlu meningkatkan *customer-relationship quality* yang merupakan peningkatan hubungan antara tenaga penjualan dengan customernya. Untuk melakukannya, tenaga penjualan perlu memiliki prilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan yang baik pula.

## METODE PENELITIAN

### Variabel Yang Digunakan Dalam Penelitian

Untuk menguji model dan semua hipotesis yang diajukan, variabel-variabel berikut ini digunakan, lalu data dikumpulkan menggunakan variabel-variabel tersebut dengan menggunakan pengukuran operasional yang ditampilkan pada Tabel 1.



**Tabel 1**  
**Variabel Operasi**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Pengukuran Operasional</b>
Prilaku Tenaga penjualan Berorientasi Pelanggan	Prilaku Tenaga penjualan Berorientasi Pelanggan adalah prilaku yang menempatkan customer sebagai bagian paling penting dalam proses menjual, sehingga menciptakan prilaku-prilaku yang memiliki nilai positif kepada customer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengidentifikasi kebutuhan customer</li> <li>• Mengutamakan kebutuhan customer</li> <li>• Cepat merespon keluhan customer</li> </ul>
<i>Customer-Relationship Quality</i>	<i>Customer-Relationship Quality</i> adalah hubungan antara tenaga penjualan dengan customer, dimana hubungan ini tercipta karena adanya kontak diantara keduanya baik pada proses jual-beli maupun sesudahnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saling percaya</li> <li>• Saling loyal</li> <li>• Saling bertukar informasi</li> </ul>
Kompetensi Tenaga penjualan	Kompetensi Tenaga penjualan adalah kemampuan yang dimiliki oleh tenaga penjualan yang dapat digunakan dalam proses menjual, dimana kemampuan tersebut dapat berupa teknik-teknik dan pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan meyakinkan customer membeli</li> <li>• Kemampuan melayani aftersales</li> <li>• Pengetahuan produk pesaing</li> </ul>
Pengalaman Menjual	Pengalaman Menjual adalah pengalaman seorang tenaga penjualan yang didapati selama dia menjadi tenaga penjualan, berlangsung dari awal ia menjadi tenaga penjualan hingga sekarang saat dia menjual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengalaman menjual beragam produk</li> <li>• Pengalaman menjual di beragam wilayah</li> <li>• Pengalaman menjual pada beragam kelas customer</li> </ul>
Kinerja Tenaga penjualan	Kinerja tenaga penjualanan adalah suatu evaluasi dari kontribusi tenaga penjualanan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencapaian target penjualan</li> <li>• Volume penjualan</li> <li>• Pertumbuhan penjualan</li> </ul>

### Prosedur Pengumpulan Sampel Dan Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang diperoleh dari tenaga penjualan PT. Sinar Niaga Sejahtera (SNS) Regional Jawa Tengah. Sampel yang digunakan sebanyak 110 tenaga penjualan dengan pengalaman menjual minimal 1 tahun. Pengambilan sampel menggunakan teknik non-random sampling yaitu Purposive Sampling. Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek (*self-report data*) dan dikumpulkan langsung dari pengisian

kuesioner terstruktur dengan menggunakan pertanyaan tertutup (skala 1-10) dan pertanyaan terbuka.

Teknis pengumpulan data dilakukan didalam satu ruangan, dimana responden yang menjadi sampel penelitian telah dikumpulkan, kemudian peneliti menyebarkan kuesioner kepada tiap responden, lalu responden akan menjawab satu-persatu pertanyaan setelah mendengarkan penjelasan singkat dari peneliti pada setiap butir pertanyaan secara berurutan. Tabel 2 menampilkan daftar poin-poin pengukuran beserta uji validitas pada penelitian ini.

**Tabel 2**  
**Skala dan Pengukuran – Validitas Konstruk**

Indikator Variabel	Std. Estimates	C.R.	P
Prilaku Tenaga penjualan Berorientasi Pelanggan			
• Mengutamakan kebutuhan customer (X2)	1.000		
• Cepat merespon keluhan customer (X3)	.924	11.254	***
Customer-relationship quality			
• Saling percaya (X4)	1.000		
• Saling loyal (X5)	.758	9.833	***
• Saling bertukar informasi (X6)	.834	10.233	***
Kompetensi Tenaga penjualan			
• Kemampuan meyakinkan customer membeli (X7)	1.000		
• Kemampuan melayani aftersales (X8)	.778	12.503	***
• Pengetahuan produk pesaing (X9)	.900	12.560	***
Pengalaman Menjual			
• Pengalaman menjual beragam produk (X10)	1.000		
• Pengalaman menjual di beragam wilayah (X11)	.982	9.839	***
Kinerja Tenaga penjualan			
• Pencapaian target penjualan (X13)	1.000		
• Volume penjualan (X14)	.807	10.542	***
• Pertumbuhan penjualan (X15)	.911	13.100	***

## ANALISIS DATA

### Data Screening

Pada penelitian sosial, secara teori, susah untuk mendapatkan data yang berdistribusi normal (Heir *et. al.*, 2011), ketika situasi ini terjadi maka prosedur spesial perlu dilakukan untuk mendapatkan data yang berdistribusi normal. Pada penelitian ini terdapat dua indikator yang memiliki distribusi yang tidak normal yaitu mengidentifikasi kebutuhan customer (X1) dari variabel perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan dan pengalaman menjual pada beragam kelas customer (X12) dari variabel pengalaman menjual. Kedua data tersebut ditransformasi menggunakan log10 dan didapati hasil transformasi yang telah mencapai distribusi data normal. Namun, hasil dari transformasi tersebut menyebabkan nilai *Determinant Of Sample Covariance Matrix* yang buruk, yaitu 0.000 sehingga hal ini mengindikasikan terjadinya multikolinearitas pada hasil analisis data.

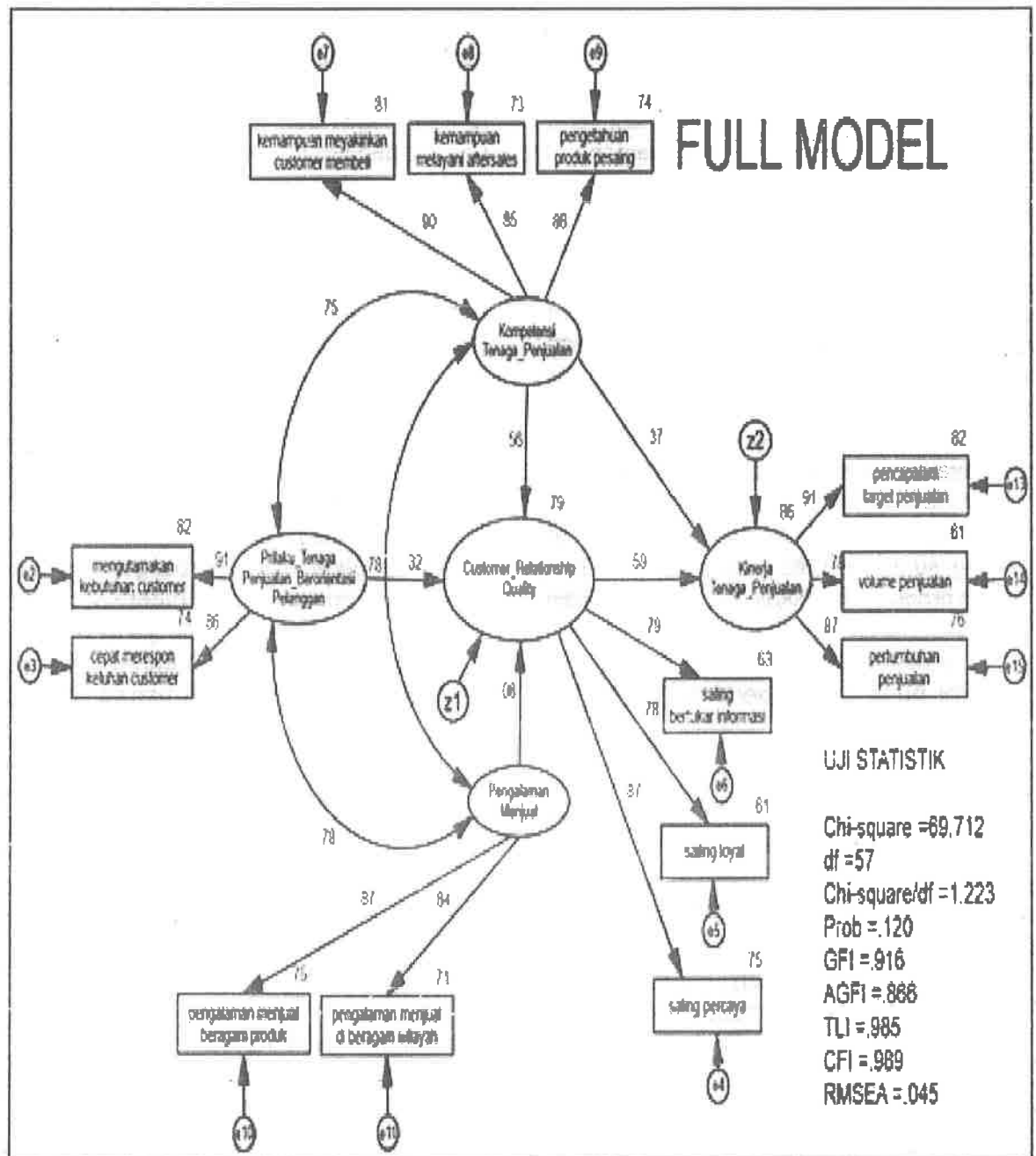
Pada analisis data awal (sebelum ditransformasi), nilai *Determinant Of Sample Covariance Matrix* didapati 0.005, berdasarkan nilai tersebut dapat dicurigai bahwa indikator yang ditransformasi merupakan penyebab multikolinearitas. Berdasarkan hasil ini, maka keputusan yang diambil adalah menghapus indikator-indikator tersebut. Setelah menghapus indikator mengidentifikasi kebutuhan customer (X1) dan pengalaman menjual pada beragam kelas

customer (X12) didapati nilai *Determinant Of Sample Covariance Matrix* 0,022. Nilai tersebut jauh lebih baik dibanding data awal dan data setelah transformasi. Selanjutnya dilakukan analisis model AMOS kembali, dan didapati hasil *goodness-of-fit* yang baik. Statistik yang fit dihasilkan dari full model structural dengan nilai lambda – loading factor  $e^{0.50}$  dengan nilai *critical ratio*  $e^{2.0}$  mengindikasikan validitas konstruk yang baik. Hasil uji SEM *Full Model Structural* pada program SPSS-AMOS ditampilkan pada gambar 2.

### Analisis Model Struktural

Uji hipotesis pada *Full Model Structural* menggunakan program SPSS-AMOS dilakukan dengan dua tahap pengujian. Tahap pertama kami melakukan uji terhadap *goodness-of-fit* model menggunakan kriteria dasar pada SEM seperti Chi-square, Chi-square/df, *probability*, GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA dan didapati hasil  $\chi^2= 69.712$ ;  $\chi^2/df= 1.233$ ; *probability*= 0.120; GFI= 0.916; AGFI= 0.866; TLI= 0.985; CFI= 0.989; RMSEA= 0.045 hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model ini telah fit. Tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis pada hubungan kausal anatar variabel menggunakan *Critical Ratio (CR)* yang sama atau lebih besar dari 2.0. Hasil dari penelitian menyimpulkan semua hipotesis mendukung kecuali hipotesis pada hubungan pengalaman menjual terhadap *customer-relationship quality* yang ditampilkan pada tabel 3.

**Gambar 2**  
**Analisis Struktural Full Model**



**Tabel 3**  
**Hasil Uji Hipotesis *Standardized Estimates***

Hipotesis Variabel	Estimates	C.R.	P	Uji Hipotesis
H1 Semakin baik perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan maka semakin baik <i>customer-relationship quality</i>	0.374	2.373	***	Mendukung
H2 Semakin tinggi pengalaman menjual, maka semakin baik <i>customer-relationship quality</i>	0.088	0.480	0.633	Tidak Mendukung
H3 Semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan, maka semakin baik <i>customer-relationship quality</i>	0,488	4.167	***	Mendukung
H4 Semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	0.380	2,426	0,015	Mendukung
H5 Semakin baik <i>customer-relationship quality</i> , maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan	0,666	2.226	0.026	Mendukung

#### UJI EFEK MEDIASI

Pada penelitian ini, peneliti menjadikan perilaku tenaga penjualan sebagai jembatan penghubung (mediasi) pada hubungan pengalaman menjual terhadap *customer-relationship quality* dan *customer-relationship quality* sebagai mediasi pada kompetensi tenaga penjualan terhadap kinerja tenaga penjualan. Menggunakan fasilitas Sobel Test Calculator, dimana menggunakan rumus perhitungan statistik:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Berdasarkan rumus, a adalah koefisien regresi antara variabel independen dengan mediator, b adalah koefisien regresi antara variabel mediator dengan variabel dependen.  $SE_a$  adalah *standart error* antara variabel independen dengan mediator,  $SE_b$  adalah *standart error* antara variabel mediator dengan variabel dependen. Uji mediasi pada kompetensi tenaga penjualan à *customer-relationship quality* à kinerja tenaga penjualan didapati hasil nilai  $Z = 2.0514$  (*significance* = 0.006) mengindikasikan

ada peran mediasi perilaku tenaga penjualan.

#### DISKUSI DAN TEMUAN

Berdasarkan hasil jawaban responden pada kuesioner, selanjutnya dilakukan analisis data deskriptif dengan menggunakan teknik analisis indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas butir-butir pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Teknik skoring indeks dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10, sehingga angka indeks yang dihasilkan akan berawal dari angka 10 hingga 100, tanpa angka 0. Interval yang didapat adalah 90 dengan jarak 30, sehingga dihasilkan 3 katagori interpretasi indeks yaitu sangat rendah (10.00 – 40.00), sedang (46.10 – 70.00), tinggi (70.10 – 100). Berdasarkan penentuan ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel dan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian ini (Ferdinand, 2006). Berikut disajikan nilai indeks dari setiap variabel-variabel dan indikator-inidkator beserta hasil temuan-temuan penelitian.

**Tabel 4**  
**Deskripsi Indeks Prilaku Tenaga penjualan Berorientasi Pelanggan**  
**(Nilai Indeks 67,4 – Sedang)**

Indikator	Indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – pendapat responden
Mengutamakan kebutuhan customer (x2)	68,0 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengecek secara rutin stock barang pelanggan</li> <li>• Memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan</li> <li>• Memantau setiap pengiriman barang sehingga pengiriman barang terkontrol dan tepat waktu</li> </ul>
Cepat merespon keluhan customer (x3)	66,7 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cepat mengupayakan pengiriman apabila terjadi pending/droping titik masuk</li> <li>• Langsung menanggapi bila ada kalim barang rusak dari pihak pelanggan</li> <li>• Menyikapi segera penanganan retur bad product</li> <li>• Bila terjadi keluhan pelanggan, kita segera menyikapinya dan langsung mencari solusi bersama berdasarkan sop kerja tentunya</li> </ul>

**Tabel 5**  
**Deskripsi Prilaku Customer-Relationship Quality**  
**(Nilai Indeks 80,5 – Tinggi)**

Indikator	Indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – pendapat responden
Saling percaya (x4)	72,6 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bila ada barang yang lebih, pelanggan-pelanggan saya akan mengabari saya</li> <li>• Pelanggan saya mempersilahkan saya bila ingin memantau toko secara langsung</li> <li>• Diluar pembicaraan tentang jual-beli, saya dan customer saya sering sharing masalah ataupun hobi</li> </ul>
Saling loyal (x5)	75,9 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelanggan saya tetap loyal dengan produk yang saya jual walau ada kompetitor, sehingga order tetap baik</li> <li>• Karena saya dan pelanggan-pelanggan saya memiliki hubungan baik, pelanggan saya mempersilahkan saya langsung membuat orderan sendiri tanpa harus menunggu perkataan dari dia (pelanggan saya)</li> </ul>
Saling bertukar informasi (x6)	74,4 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya memberikan informasi terbaru tentang produk terbaru, program untuk pelanggan, maupun bonus-bonus</li> <li>• Beberapa pelanggan saya memberikan informasi tentang toko kerabatnya yang bisa di jadikan pelanggan baru</li> <li>• Ketika kunjungan ke pelanggan terkadang saya diberikan info program kompetitor dan isu-isu tentang produk saya maupun kompetitor</li> </ul>

**Tabel 6**  
**Deskripsi Indeks Kompetensi Tenaga penjualan**  
**(Nilai Indeks 67,6 – Sedang)**

Indikator	Indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – pendapat responden
Kemampuan meyakinkan customer membeli (x7)	71,1 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya memberikan penjelasan tentang produk dengan jelas sehingga pelanggan lebih yakin untuk membeli</li> <li>• Saya selalu berpenampilan rapih dan bersikap ramah pada pelanggan</li> <li>• Saya selalu menyampaikan kelebihan produk yang saya jual, seperti:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o lebih berkualitas dibanding pesaing dan lebih mudah laku dipasar</li> <li>o punya perputaran yang cepat</li> <li>o kelancaran distribusi</li> <li>o serta program-program profit menarik</li> </ul> </li> </ul>
Kemampuan melayani aftersales (x8)	65,3 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan rincian produk apa saja yang sudah dibeli dan nominalnya kepada pelanggan</li> <li>• Ikut memantau dan menginfokan distribusi barang, serta cepat respon bila ada masalah pada distribusi</li> <li>• Bila ada retur produk, saya ikut membantu customer saya menyelesaikannya</li> <li>• Saya juga turut membantu dalam mendisplay produk di toko pelanggan</li> </ul>
Pengetahuan produk pesaing (x9)	66,4 (sedang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya memantau terus program kompetitor dan produk saingan saya</li> <li>• Melakukan kajian pribadi maupun dengan salesman lainnya terhadap kelebihan kompetitor dan kekurangan kompetitor</li> </ul>

**Tabel 7**  
**Deskripsi Indeks Pengalaman Menjual**  
**(Nilai Indeks 68,6 – Sedang)**

Indikator	Indeks dan interpretasi	Temuan penelitian – pendapat responden
Pengalaman menjual beragam produk (x10)	69,7 (sedang)	<p>Saya pernah menjual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• makanan dan minuman</li> <li>• elektronik</li> <li>• pakaian</li> <li>• obat-obatan</li> <li>• otomotif</li> <li>• produk kesehatan</li> </ul>
Pengalaman menjual diberagam wilayah (x11)	67,5 (sedang)	<p>Saya pernah menjual di wilayah:</p> <p>Kota Semarang dan kabupaten Semarang, serta wilayah sekitarnya, Solo, Magelang, Yogyakarta, Beberapa kota di wilayah Jawa Barat dan Jawa Timur</p>

**Tabel 8**  
**Deskripsi Indeks Outcome Kinerja Tenaga penjualan**  
**(Nilai Indeks 75,9 – Tinggi)**

<b>Indikator</b>	<b>Indeks dan interpretasi</b>	<b>Temuan penelitian – pendapat responden</b>
Pencapaian target penjualan (x13)	75,2 (tinggi)	Pencapaian target penjualan saya rata-rata diatas 85%
Volume penjualan (x14)	75,4 (tinggi)	Volume penjualan saya dibanding dengan rekan saya 10% lebih banyak
Pertumbuhan penjualan (x15)	77,2 (tinggi)	Pertumbuhan penjualan saya dari periode lalu meningkat 10-20%

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa hipotesis pertama, yaitu semakin baik perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan, maka semakin baik *customer-relationship quality* dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi studi terdahulu, seperti studi Boles, *et. al.*, (2001) yang didalam studinya telah membenarkan asumsi tersebut bahwa faktor interaksi yang dikenal dengan konsep orientasi tenaga penjualan pada customer adalah elemen penting untuk membangun hubungan dengan customer. Naylor, *et. al.*, (2000) juga berpikir sama yaitu setiap aktivitas penjualan yang dilakukan oleh tenaga penjualan baik langsung maupun tidak langsung akan menciptakan nilai (hubungan) yang dirasakan customer. Pada studi Williams, *et. al.*, (1996), menyatakan bahwa interaksi pembeli dan penjual yang baik akan memunculkan keyakinan antara kedua belah pihak. Selain itu Konsep orientasi tenaga penjualan pada customer yang dikembangkan oleh Grant dan Cravens (1999) menjadi unsur yang harus dimiliki tenaga penjualan dalam

aktivitas dan perilaku penjualan mereka, konsep ini dapat disebut SOCO (*selling orientation-customer orientation*)

Indikator-indikator dari perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan terdiri dari mengutamakan kebutuhan customer dan cepat merespon keluhan customer. Sedangkan Indikator-indikator dari *customer-relationship quality* terdiri dari saling percaya, saling loyal, saling bertukar informasi. Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi penelitian. Hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator mengutamakan kebutuhan pelanggan merupakan indikator yang paling dominan dari perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa dengan mengutamakan kebutuhan pelanggan dapat meningkatkan *customer-relationship quality*.

Hipotesis yang kedua yaitu, semakin tinggi pengalaman menjual, maka semakin baik *customer-relationship quality* ditolak. Walaupun ditolak, namun hasil analisis sebelumnya menunjukkan nilai hubungan yang positif tetapi nilai tersebut tidak mencapai nilai



yang signifikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini tidak memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi studi terdahulu, seperti studi Crosby, *et. al.*, (1990) dan Zeithmal (1981) yang menyatakan semakin tinggi pengalaman menjual tenaga penjualan maka akan semakin meningkatkan *customer-relationship quality*. Selain itu juga tidak sesuai dengan studi Derlega, *et. al.*, (1978) dalam Jasfar (2002) yang berpendapat untuk menciptakan hubungan interpersonal dengan customer yang baik, sangat penting memperhatikan *mutual disclosure* terutama *individual disclosure* yang menggambarkan kemampuan seseorang untuk menyampaikan sesuatu secara lisan kepada orang lain yang mencerminkan pikiran-pikirannya, pengalamannya, dan perasaannya. Namun, berbeda pada penelitian Frankwick, *et. al.*, (2001) di mana disimpulkan bahwa pengalaman seorang tenaga penjualan tidak mendukung kualitas hubungan antara penjual-pembeli. Pembeli cenderung akan beralih ke produk lain atau mempertahankan suatu produk sangat dipengaruhi oleh adanya perubahan situasional yang terjadi di provider (perusahaan).

Indikator-indikator dari pengalaman menjual terdiri dari pengalaman menjual beragam produk dan pengalaman menjual di beragam wilayah. Sedangkan Indikator-indikator dari *customer-relationship quality* terdiri dari saling percaya, saling loyal, saling bertukar informasi. Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi penelitian.

Hipotesis yang ketiga yaitu, semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan, maka semakin baik *customer-relationship quality*

dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi studi terdahulu, seperti studi Rentz, *et. al.*, (2002) menyatakan bahwa tenaga penjualan dengan tingkat keahlian dan kekuatan referensi yang lebih tinggi dipandang lebih bisa dipercaya oleh *customer*. Selain itu Berry (1999) dalam Jasfar (2002) mengungkapkan bahwa keahlian tenaga penjualan (*sales person expertise*) sangat berperan dalam menanamkan kepercayaan customer dan sekaligus menjadi salah satu fondasi hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan customernya.

Indikator-indikator dari kompetensi tenaga penjualan terdiri dari kemampuan meyakinkan customer membeli, kemampuan melayani *aftersales*, dan pengetahuan produk pesaing. Sedangkan Indikator-indikator dari *customer-relationship quality* terdiri dari saling percaya, saling loyal, saling bertukar informasi. Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi penelitian. Hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator kemampuan meyakinkan customer membeli merupakan indikator yang paling dominan dari kompetensi tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa indikator kemampuan meyakinkan customer membeli dapat meningkatkan *customer-relationship quality*.

Hipotesis yang keempat yaitu semakin tinggi kompetensi tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi studi terdahulu, seperti studi Chairakeo, *et. al.*, (2004) yang

berpendapat kinerja tenaga penjualan adalah bagian dari tujuan implementasi berbagai kompetensi menjua yang dimiliki oleh tenaga penjualan dan secara secara berkesinambungan diterapkan untuk mencapai kinerja tenaga penjualan. Pada studi Badger, *et. al.*, (2000) menyatakan kompetensi berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perilaku dan aktivitas tenaga penjualan, hal ini didasari atas beberapa sebab. Pertama tenaga penjualan yang mempunyai kompetensi akan menggunakan strategi-strategi yang didapatkannya untuk meningkatkan kualitas perilaku dan aktivitas mereka. Kedua adanya kompetensi yang diadopsi dalam aktivitas secara intelektual, yang pada akhirnya mampu mengarahkan mereka untuk berpikir kreatif dan mendapatkan keuntungan atas pekerjaan mereka, yaitu memelihara kinerja.

Indikator-indikator dari kompetensi tenaga penjualan terdiri dari kemampuan meyakinkan customer membeli, kemampuan melayani aftersales, dan pengetahuan produk pesaing. Sedangkan Indikator-indikator dari kinerja tenaga penjualan terdiri dari pencapaian target penjualan, volume penjualan, dan pertumbuhan penjualan. Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi penelitian. Hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator kemampuan meyakinkan customer membeli merupakan indikator yang paling dominan dari kompetensi tenaga penjualan. Hal ini memberikan pemahaman bahwa indikator kemampuan meyakinkan customer membeli dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan

Hipotesis yang kelima yaitu, semakin baik *customer-relationship quality*, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan dapat

diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi studi terdahulu, seperti studi Canon dan Homburg (2001) menyatakan bahwa kualitas hubungan yang tinggi berpengaruh terhadap meningkatnya pembelian dari customer. Selain itu studi Williams, *et. al.*, (1996) menyatakan bahwa penerapan strategi mempertahankan hubungan antara tenaga penjualan dan customer, lebih jauh mendatangkan keuntungan bagi perusahaan secara menyeluruh. Pada studi Michael dan Fred (1996) berpendapat bahwa salah satu strategi mempertahankan pasar yang dilakukan para pemimpin pasar adalah kedekatan hubungan dengan customer (*Consumer Intimacy*). Pada studi Twing-Kwong *et. al.*, (2013) didapatai hasil bahwa hubungan percaya yang baik pada tenaga penjualan dengan customer akan membawa keuntungan berlanjut bagi tenaga penjualan. Seorang tenaga penjualan memiliki peran ganda yaitu menjual produk perusahaan dan mempertahankan customer perusahaan. Basis penerimaan tenaga penjualan adalah customer, sehingga kehilangan customer berarti kehilangan pemasukan (*cash inflow*).

Indikator-indikator dari *customer-relationship quality* terdiri dari saling percaya, saling loyal, saling bertukar informasi. Sedangkan Indikator-indikator dari kinerja tenaga penjualan terdiri dari pencapaian target penjualan, volume penjualan, dan pertumbuhan penjualan. Indikator-indikator tersebut dilakukan berdasarkan telaah pustaka dan kemudian dikembangkan sesuai dengan kondisi penelitian. Hasil analisis SEM diketahui bahwa indikator saling percaya merupakan indikator yang paling dominan dari *customer-relationship quality*. Hal ini memberikan

pemahaman bahwa indikator saling percaya dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

#### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN, DAN KETERBATASAN**

Penelitian ini merupakan salah satu usaha untuk menjawab bagaimana meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada PT. Sinar Niaga Sejahtera, Regional Jawa Tengah sebagai perusahaan distributor di bidang *consumers goods*, yang dilihat dari perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan, *customer-relationship quality*, kompetensi tenaga penjualan, pengalaman menjual, dan kinerja tenaga penjualan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, terlihat bahwa variabel penjualan berorientasi pelanggan dan kompetensi tenaga penjualan berpengaruh positif signifikan terhadap *customer-relationship quality*, dan *customer-relationship quality* itu sendiri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Walaupun pengaruh pengalaman menjual tidak signifikan terhadap *customer-relationship quality*, namun hubungan tersebut bernilai positif.

Hasil penelitian ini dapat memberi masukan kepada pihak manajemen perusahaan agar lebih memperhatikan *customer-relationship quality* setiap tenaga penjualan, sehingga diharapkan dari faktor tersebut akan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan, namun bukan berarti tidak memperhatikan kompetensi tenaga penjualan, Sedangkan variabel yang lebih berpengaruh membentuk *customer-relationship quality* adalah kompetensi tenaga penjualan sehingga perlu di perhatikan kompetensi tenaga penjualan tersebut, namun kompetensi akan

lebih maksimal membentuk *customer-relationship quality* bila di gabungkan dengan perilaku tenaga penjualan yang berorientasi pelanggan.

Berdasarkan temuan penelitian maka beberapa implikasi kebijakan, yang dapat diberikan sebagai masukan pada pihak manajemen berikut ini. Pertama, pihak manajemen perlu memperhatikan penentuan target penjualan yang sesuai dengan kemampuan tenaga penjualan, memberikan reward bagi tenaga penjualan dengan kinerja terbaik, dan evaluasi kinerja tenaga penjualan berkala, sebagai rangka meningkatkan *customer-relationship quality* Kedua, pihak manajemen perlu menanamkan sifat kejujuran, bertanggung jawab, mudah bersosial kepada tenaga penjualan dan pihak manajemen bersama tenaga penjualan perlu memberikan penghargaan walaupun sederhana pada customer yang loyal, serta selalu mengupdate customer tentang informasi-informasi program penjualan sebagai upaya meningkatkan *customer-relationship quality*. Ketiga, pihak manajemen perlu menekankan kepada tenaga penjualan bahwa customer merupakan asset terpenting perusahaan sehingga perlu dilayani dengan maksimal dan segera menanggapi keluhan-keluhan mereka, sebagai upaya meningkatkan perilaku tenaga penjualan berorientasi pelanggan. Keempat, pihak manajemen perlu memberikan pelatihan kepada tenaga penjualan agar lebih terampil dan efektif dalam menjual dan melayani customer, serta tenaga penjualan perlu terus mengupdate persaingan yang terjadi baik dari segi kelemahan dan kelebihan, sebagai upaya meningkatkan kompetensi tenaga penjualan. Kelima, pihak manajemen perlu memperketat seleksi

penerimaan tenaga penjualan baru, di cenderungkan kepada tenaga penjualan yang lebih berpengalaman menjual serta memberlakukan rotasi wilayah penjualan yang rutin dan menambah variasi produk yang akan dijual oleh tenaga penjualan sebagai upaya meningkatkan pengalaman menjual

Seperti studi-studi lainnya, pada penelitian ini terdapat keterbatasan. Pertama, hasil uji kelayakan full model dengan Structural Equation Modeling (SEM) terdapat kriteria *goodness of fit* yang marginal yaitu AGFI (0,854). Hal ini menunjukkan bahwa model masih perlu penyempurnaan lebih lanjut. Kedua, Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada perusahaan yang bergerak dalam bidang consumer goods yang berada di wilayah kerja kota-kota di Jawa Tengah, selain itu pemain yang bergerak dalam menjual consumer good sangat banyak dari yang tradisional hingga modern, oleh karena itu kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada obyek lain di luar obyek penelitian ini.

\*\*\*\*\*

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aprianti, Prillia Nurfini dan Harry, Soesanto (2000), "Analisis Kinerja Perilaku dan Kinerja hasil Tenaga penjualanan pada Perusahaan Pedagang Besar Farmasi di Kota Semarang ", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. II, No. 3, pp. 279-2912
- Agustina Asatuan dan Augusty Ferdinand, (2004), "Studi mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga penjualanan", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Volume III, Nomor 1, p. 1-22.
- Augusty Ferdinand, (2006), "Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Badger, I. Chaston And E. Sadler Smith (2000), "Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative Investigation of Relationship and Transactionally orientated small UK manufacturing firm". European Journal of Marketing, Vol.34 No.5/6. P.625-640.
- Bagozzi, Richard P. (1975), "Marketing as Exchange," The Journal of Marketing, Vol. 39, No.4, 32-39.
- Baldauf A., Cravens D.W., & Piercy. (2001). "Examining business strategy, sales management and sales person antecedent of sales organization effectiveness". Journal of Personal Selling and Sales Management, 21(2).
- Berita-Bisnis.com, (2012), "Tango, Nama Yang Disegani Di Bisnis Wafer", diakses dari: <http://www.berita-bisnis.com/data-bisnis/1010—tango-nama-yang-disegani-di-bisnis-wafer-.html>, pada 8 November 2014.
- Berry, L.L., (1983). "Relationship Marketing: Emerging Perspectives on Service Marketing". In L.L. Berry dan G.I. Shostack dan G. Upah (Eds), Chicago: American Marketing Association.

- Boles, J. S., Johnston, M. W., and Hair, J. F. Jr., (1997), "Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work related consequences". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol 17, pp. 17-28.
- Boles, J.S., Howard, W.G., and Donofrio, H.H., (2001), "An Investigation into the Family Interrelationship of Work Family Conflict, Family Work Conflict and Work Satisfaction". *Journal of Managerial Issue*, Vol 13, pp. 370-390.
- Canon, Joseph P. and Christian Homburg, (2001), "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs", *Journal of Marketing*, Vol. 65 (January), 29-43.
- Chairsraeko, Sunamta., and., Mark Speece, (2004), "Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation; a qualitative research approach", *Journal of Business & industrial Marketing*, Vol. 19, p. 267-282.
- Christopher, M., Payne, A., and Ballantyne, D., (1991), "Relationship Marketing Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together", Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cilic K., (2004), "An Investigation Of The Antecedents And Consequences Of Individual-Level Customer Orientation A Comprehensive Approach", Old Dominion University, Reproduce: ProQuest Information and Learning Company (2005).
- Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, D., (1990), "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 3, pp. 68-81.
- DeVecchio, Susan, (1998), "The quality of salesperson-manager relationship: the effect of latitude, loyalty and competence", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XVIII, No. 3 (Summer), p.31-47.
- Frenkwick, Gary L., Stephen S. Porter., and Lawrence A. Crosby., (2001), "Dynamics of Relationship selling: A longitudinal examination of changes in salesperson customer relationship status", *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, No.2 p.135-146
- Grant, and., David W. Cravens, (1999), "Examining the antecedents of sales organizational effectiveness; an Australian study", *European Journal of Marketing*, Vol.33. No.9/10.,p.945-957
- Gronroos, Christian, (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing, *Management Decision*, Vol. 32 No.2. pp. 4-20.
- Gummesson, E. (1998), "Implementation requires a relationship marketing paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 No. 3, pp. 242-9.
- Hair, JF, Ringle CM & Sarstedt, M (2011), "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet". *The Journal of Marketing Theory and Practice* 19(2): 139-152.

- Jasfar, F., (2002), "Kualitas Hubungan (Relationship Quality) Dalam Jasa Penjualan: Pengaruh Hubungan Interpersonal Tenaga penjualan Didalam Perusahaan". *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 2 No.3, pp. 18-30.
- Johnson L, Jean (1999), "Strategic Integration in Industrial Distribution Channel: Managin the Interfirm Realionship as a strategic Asset", *Jurnal of Academy of Marketing Science*. 27(1) , Pages 4-18.
- Keillor, Bruice D., R. Stephen Parker., and Charles E. Pettijohn, (2000), "Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance", *Journal of Business & Industrial:Marketing*, Vol.15, No.1, p. 7 – 22.
- Kohli, Ajay K, Tasadaduq A. Shervani, and Goutam N.Callagalla, (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, (May), p.267-274.
- Kontan.co.id, (2010), "GarudaFood Bidik Penjualan Rp 20 Triliun pada 2015", diakses dari: <http://industri.kontan.co.id/news/garudafood-bidik-penjualan-rp-20-triliun-pada-2015>, pada 8 November 2014.
- Kotler, Phillip, (2002), "Management Marketing (6th Edition)". New Jersey: Prentice Hall Inc Publishing.
- Liljander, Verunica and Inger Roos, (2002), "Customer relationship level from spurious to true relationship", *Jurnal Of Service Marketing, Special Issue On Relationship*, vol 16.
- Macintosh, G., (2007), "Customer orientation, relationship quality, and relationional benefits to the firm", *Jurnal of SeVICES Marketing*, 21 / 3 (2007) 150 - 159
- Mattila, A. S., (2001), "Emotional bonding and restaurant loyalty", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42 (Issue 6): 73-79.
- Michael, Treacy dan Fred Wiersema, (1996), "The Discipline of Market Leaders", Gramedia, Jakarta.
- Naylor, Gillian, and., Kimberly E. Frank, (2000), "The impact of retail sales force responsiveness on consumer's perceptions of value", *Journal Of Services Marketing*, Vol.14, p.310-322.
- Ndubisi, N.O., (2003), "Markets-marketers symbiosis under globalization: the aftermath of poor customer value", *Academy of Marketing Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 45-52.
- Rentz, Joseph O., C David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T Ladd, (2002), "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXII, No.1 (Winter), p.13-21.
- Schultz, Roberta J., and., David J. Good, (2000), "Impact of the consideration of future sales consequences and customer-orientation selling on long-term buyer-seller relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, p.200-215.

- Setiawan, Andi, (2003), "Analisis Kinerja Tenaga penjualan Berdasarkan Sistem Kontrol dan Sinergi Aktivitas Tenaga penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Volume II, Nomor 1, p. 33-52.
- Spiro, L. Rosana and Barton A. Weitz, (1990), "Adaptive Selling conceptualization, Measurement Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, Vol XXVII.
- SWA.co.id, (2011), "GarudaFood Gandeng SBF", diakses dari: <http://swa.co.id/listed-articles/garudafood-gandeng-sbf>, pada 15 November 2014.
- Tribunnews.com, (2012), "GarudaFood Akhirnya Sampai Juga Ke India", diakses dari: <http://www.tribunnews.com/bisnis/2012/01/04/garuda-food-akhirnya-sampai-juga-ke-india>, pada 8 November 2014.
- Twing-Kwong, S., Albaum, L. G., Fullgrabe, L., (2013). "Trust in customer-salesperson relationship in China's retail sector", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 No. 3, 2013, pp. 226-248
- Williams, Michael R., and Jill S. Attaway, (1996), "Exploring Salesperson, Customer Orientation as a Mediator of Organization Culture, Influence on Buyer-Seller Relationships", *Journal of Personal selling and Sales Management*, Vol. XVI, No.4, (Fall),p.33-52.
- Wren, Brent M. and James T. Simpson (1996), "A Dyadic Model of Relationships in Organizational Buying: A Synthesis of Research Results," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11 (3/4), 63-79.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-46

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada responden kami yang berpartisipasi dalam penelitian ini; juga kami ingin mengucapkan terima kasih kepada pengulas yang telah memberikan begitu banyak komentar berharga dan saran konstruktif, serta terima kasih kepada semua pihak yang membantu dalam penelitian ini.