



ANALISIS PENGARUH KOMITMEN BISNIS INDEPENDENT BUSINESS OWNER (IBO) DAN PENJUALAN ADAPTIF TERHADAP KINERJA BISNIS IBO DALAM MULTILEVEL MARKETING (MLM)

(Studi Empiris terhadap Independent Business Owner / IBO pada PT. AMWAY Indonesia di Jawa Tengah dan Yogyakarta)

Purwo Agung Wicaksono, SE, MM

Staf Marketing PT Cipta Karya Mandiri Jakarta

Abstraksi

Penelitian mengenai multilevel marketing (MLM) tidak banyak dilakukan oleh para peneliti di Indonesia, maka literatur-literturnya sangat terbatas (Soeratman 2002). Penelitian ini bertujuan menganalisis dua penyebab utama komitmen bisnis IBO (Independent Business Owner) dan dua faktor sifat komunikasi sebagai penyebab penjualan adaptif beserta dampaknya pada kinerja bisnis IBO. Masalah penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja bisnis IBO. Kemudian untuk menjawab pertanyaan tersebut dikembangkan suatu model dan enam hipotesis telah dirumuskan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 115 IBO pada PT. Amindoway / AMWAY Indonesia di Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY) sebagai responden. Tehnik sampling yang digunakan adalah purposive sampling. Alat analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) pada program AMOS 6.0 program. Hasil analisis menunjukkan bahwa permodelan fit dan memenuhi kriteria indeks goodness of fit, yang tersebut berikut: Chi-square= 223.330, Probability 0,300, CMIN/DF= 1,048, GFI=0.859, AGFI=0.817, TLI=0.994, RMSEA=0.021, CFI=0.995. Sehingga model dalam penelitian ini diterima dengan baik. Berdasarkan pengujian hipotesis, hasil penelitian juga membuktikan bahwa tidak semua hipotesis positif dan signifikan pada taraf alpha (α) = 5%. Pengaruh kepuasan dengan produk dan kepuasan hubungan dengan mitra/upline terhadap komitmen bisnis IBO adalah positif dan signifikan. Pengaruh kecemasan komunikasi adalah negatif dan keterlibatan interaksi adalah positif terhadap penjualan adaptif, pengaruh keduanya juga signifikan. Walaupun pengaruh komitmen bisnis IBO dan penjualan adaptif dapat berpengaruh secara positif terhadap kinerja bisnis IBO, tetapi penjualan adaptif tidak mempunyai pengaruh yang signifikan. Sehingga komitmen bisnis IBO lebih penting daripada penjualan adaptif untuk meningkatkan kinerja bisnis IBO dalam multilevel marketing.

Kata Kunci: Kepuasan dengan Produk, Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline, Kecemasan Komunikasi, Keterlibatan Interaksi, Komitmen Bisnis IBO, Penjualan Adaptif, dan Kinerja Bisnis IBO.

Multilevel marketing (MLM) merupakan salah satu dari berbagai cara yang dapat dipilih oleh sebuah perusahaan atau produsen untuk memasarkan, mendistribusikan, ataupun menjual produknya melalui pengembangan armada pemasar, distributor, atau penjual langsung secara mandiri (*independent*), tanpa campur tangan dari perusahaan (Soeratman, 2002). *Multilevel marketing* (MLM) menurut Peterson dan Wotruba (1996) juga merupakan salah satu tipe dari *direct selling* yaitu aktivitas pemasaran yang menyertakan kontak antara

pembeli dan wiraniaga di lokasi selain *retail store*. Sistem MLM ini memangkas jalur distribusi dalam penjualan konvensional karena tidak melibatkan distributor atau agen tunggal dan grosir atau sub agen, tetapi langsung mendistribusikan produk kepada distributor independen yang bertugas sebagai pengecer atau penjual langsung pada konsumen. Dengan cara tersebut biaya pemasaran dan distribusi (transportasi, sewa gudang, gaji, dan komisi tenaga penjualan), yang totalnya mencapai 60% dari harga jual dapat dialihkan kepada distributor independen dengan suatu sistem berjenjang, yang umumnya disesuaikan dengan pencapaian target penjualan atau omset distributor yang bersangkutan (Soeratman, 2002).

MLM mengandalkan anggota (*member*) dan jaringannya untuk memperluas pasar. Maka dari itu manajemen MLM adalah mengelola jaringan antara *upline* dan *downline*-nya (Soelaeman, 2005). Dengan bertumpu pada kekuatan jaringan dan penjualan langsung, ujung tombak perusahaan MLM adalah anggota dan jaringannya. Atau dalam bahasa manajemen MLM disebut dengan *members*, *consultant*, *business consultant*, dan *independent business owner/IBO* (Soelaeman, 2005). Dari perspektif hubungan pemasaran, *member* atau IBO dapat dianggap sebagai pelanggan atau *end user* dan penyalur atau pengecer, karena selain mengkonsumsi produk dari bisnis sendiri juga berperan melakukan penjualan produk secara eceran. Namun dalam konteks bisnis, *member* atau IBO merupakan wiraniaga yang bebas mengatur usahanya sendiri, meskipun harus mematuhi kode etik dan kontrak kerja yang dibuat oleh perusahaan MLM (Soeratman, 2002). Sehingga peluang terbuka lebar bagi IBO untuk mengembangkan bisnis ini sesuai dengan keinginannya. Seorang wiraniaga dapat juga diasumsikan sebagai tenaga penjual, yang mana kegiatan utamanya dalam bisnis adalah melakukan penjualan produk. Target penjualan sepenuhnya ditentukan oleh distributor independen dan jaringan penjualan langsung yang dikembangkannya. Sementara imbal jasa dalam bentuk potongan harga, komisi/insentif ditetapkan oleh perusahaan produsen secara berjenjang sesuai dengan jumlah nilai penjualan, biasanya disebut *point value* (PV) atau *business value* (BV), yang diberikan kepada setiap distributor *independent* (IBO) sejak mereka mendaftar sebagai calon anggota (Soeratman, 2002).

Keberhasilan manajemen MLM sangat ditentukan oleh kinerja bisnis dari IBO-nya (Soelaeman, 2005). Artinya, anggota dan jaringan memiliki andil besar bagi kemajuan dan pertumbuhan perusahaan, baik dari sisi omset maupun pertumbuhan jaringan. Agar sukses dalam bisnis MLM sangat penting bagi IBO mencapai kinerja penjualan atau bisnis, karena dengan kinerja bisnis yang baik seorang IBO akan merasakan manfaat dari bisnisnya seperti pendapatan, bonus, dan penghargaan-penghargaan dari perusahaan. Menurut Koen Verheyen (2004), Presiden Direktur PT AMWAY Indonesia, kinerja bisnis atau pertumbuhan usaha IBO tergantung pada 2 faktor yaitu keuntungan eceran dan jumlah bonus yang didasarkan pada jumlah usaha bulanan IBO secara pribadi dan kelompok atau perolehan *point value* (PV) keduanya. Menurut Barker (1999), kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjual dan hasil yang diperoleh oleh tenaga penjual. Sedangkan literatur dalam teori pemasaran menunjukkan bahwa telah banyak peneliti yang berpendapat bahwa adanya perilaku tenaga penjual dalam aktivitas penjualan dapat berakibat pada pencapaian hasil atau kinerja penjualan (Boorum et. al, 1998). Namun literatur yang menunjukkan hubungan tersebut dalam manajemen MLM masih sangat sedikit. Sehingga adanya variabel-variabel atau faktor-faktor perilaku tersebut masih memerlukan penyelidikan

untuk mengidentifikasi kinerja tenaga penjualan pada bidang multilevel marketing (Susilowati, 2004).

Penelitian Soeratman (2002) mengenai perilaku tersebut menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan dengan komitmen yang dimanifestasikan dalam bentuk kesetiaan wiraniaga. Secara lebih spesifik Soeratman (2002) menjelaskan bahwa adanya kepuasan menyeluruh yaitu kepuasan dengan produk, kepuasan dengan *margin*, dan kepuasan hubungan dengan wiraniaga berpengaruh positif terhadap kesetiaan *members*, wiraniaga (*downliner*), penyalur, atau pelanggan yang berupa kesetiaan terhadap produk atau merek perusahaan dan kesetiaan terhadap wiraniaga (*upliner*) dalam MLM (*Multilevel Marketing*), dan pada akhirnya kesetiaan tersebut memberikan pengaruh yang positif terhadap *business builders*. Sedangkan menurut Dick dan Basu (1994) dalam Soeratman (2002), membangun bisnis (*business builders*) merupakan suatu bentuk loyalitas yang dapat berupa merekrut distributor/wiraniaga baru sebagai *downline* dan membeli atau menjual kembali. Maka adanya loyalitas wiraniaga akan membawa banyak keuntungan dan berpengaruh terhadap kinerja bisnis wiraniaga. Sehingga adanya kepuasan wiraniaga tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja bisnis namun pengaruh tersebut melalui penciptaan komitmen bisnis wiraniaga atau IBO. Namun dalam hubungan yang lebih terintegrasi Mohr, Fisher, dan Nevin (1996) dalam penelitiannya berpendapat bahwa komunikasi kerja sama yang makin kuat, berdampak positif terhadap kepuasan anggota saluran (*distributor*), komitmen, dan koordinasi dalam pasar didasarkan hubungan dan akhirnya berdampak pula pada *outcomes*. Sehingga adanya kepuasan anggota saluran (*distributor*) dapat berpengaruh langsung pada kinerja atau hasil. Adanya kepuasan adalah konsep yang relatif kabur. Namun kepuasan keseluruhan dapat dijelaskan oleh adanya kepuasan produk dan layanan atau hubungan (Spreng, Mc Kenzie, dan Olshavsky, 1996).

Berdasarkan teori pemasaran saat ini, kontribusi terpenting dari literatur kinerja penjualan dan penerapannya timbul dari studi formulasi dan empiris dari kesesuaian diri penjual atau bisa juga perilaku penjualan adaptif atau bekerja lebih pintar (Spiro dan Weitz, 1990; Sujan, Weitz, dan Kumar, 1994; Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998). Boorum, et. al. (1998) beranggapan bahwa sebagian besar kinerja penjualan bersumber pada kemampuan penjual untuk membuat dan memodifikasi pesan-pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggan. Namun studi yang dilakukan oleh Cronin (1994) menemukan bahwa tak ada hubungan global kecakapan komunikasi yang dimiliki penjual pada kinerja penjualan. Meskipun para peneliti memahami bahwa kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif tersebut adalah sangat penting dan berbagai komunikasi penjual telah diselidiki sebelumnya, tak satupun peneliti yang menyelidiki secara spesifik kemampuan komunikasi penjual dengan menggunakan kerangka kerja kesesuaian teoritis (Boorum, Goolsby, dan Ramsey, 1998). Mereka menyarankan dalam penelitian mendatang dapat mengartikulasikan nuansa dari proses komunikasi interpersonal yang digunakan dalam penjualan perorangan dengan menggunakan variabel kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi untuk menyelidiki kesesuaian diri penjual atau penjualan adaptif.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini akan berusaha menyelidiki secara lebih spesifik, bagaimana komitmen bisnis IBO dan variabel penjualan adaptif dengan faktor-faktor yang menjadi *antecedent* keduanya dapat berpengaruh terhadap kinerja bisnis IBO. Beberapa penelitian sebelumnya di bidang MLM memang menggunakan obyek penelitian yang lebih luas cakupannya, salah satunya seperti Soeratman (2002) yang menggunakan obyek *members* dari perusahaan - perusahaan MLM produk makanan suplemen yaitu

AMWAY, CNI, Forever Young, High & Desert, dan lain-lain. Namun dalam penelitian ini obyek yang digunakan lebih spesifik yaitu hanya memfokuskan pada *members* atau para *Independent Business Owner* (IBO) pada PT. Amindoway atau PT. AMWAY Indonesia, khususnya di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY). Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya masalah pencapaian kinerja bisnis IBO AMWAY Indonesia di wilayah Jawa Tengah dan Yogyakarta (DIY) yang masih kurang atau belum optimal pada tahun 2006. Studi dan literatur di bidang pemasaran hingga saat ini telah banyak yang menunjukkan bukti adanya pengaruh positif komitmen bisnis dan penjualan adaptif terhadap kinerja atau *outcomes* anggota saluran, distributor, pengecer, ataupun tenaga penjualan, misalnya seperti Mohr, Fisher, dan Nevin (1996), Siguaw et.al. (1998), Spiro dan Weitz (1990), Sujan, Weitz, dan Kumar (1994), Boorum, Goolsby, dan Ramsey (1998).

Meskipun teori pemasaran telah mendukung adanya pengaruh positif komitmen dan penjualan adaptif terhadap kinerja penjualan ataupun *outcomes* anggota saluran, namun selama ini dalam studi mengenai manajemen MLM belum terdapat bukti yang cukup kuat untuk memberikan dukungan tersebut (Soeratman, 2002). Soeratman (2002) dan Susilowati (2004) menyarankan untuk meneliti berbagai variabel yang berkaitan dengan multilevel marketing (MLM) dalam penelitian mendatang. Menganggap pentingnya komitmen dan penjualan adaptif dalam bisnis MLM bagi kinerja bisnis IBO, maka variabel tersebut perlu diterapkan dalam penelitian mengenai MLM yang masih sangat sedikit literaturnya. Berdasarkan masalah dan *research gap* tersebut, maka permasalahan penelitian ini adalah bagaimanakah meningkatkan kinerja bisnis IBO. Untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian ini maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepuasan IBO dengan produk dan kepuasan hubungan dengan *mitra/upline* terhadap komitmen bisnis IBO dan menganalisis pengaruh kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi terhadap penerapan penjualan adaptif serta dampaknya pada kinerja bisnis IBO.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Komitmen Hubungan Bisnis

Komitmen organisasional menurut William dan Hazer (1986) didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seorang individu dalam organisasi tertentu. (Wayne, 1997). Sedangkan menurut Anderson dan Weitz (1992) komitmen didefinisikan sebagai suatu keinginan dari kegiatan untuk membangun hubungan yang stabil dengan kesungguhan untuk memberi pengorbanan guna menjaga atau mempertahankan hubungan tersebut. Harapan akan kelangsungan hubungan, kesungguhan untuk berinvestasi, kesediaan melakukan pengorbanan guna memperoleh keuntungan jangka panjang merupakan indikasi yang sangat penting untuk dibangun dalam suatu komitmen kerja sama.

Meyer dan Allen, (1991) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi, menurutnya ada 3 komponen, yaitu:

1. *Affective Organizational Commitment (AOC)*, adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.
2. *Continuance Organizational Commitment (COC)*, adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.
3. *Normative Organizational Commitment (NOC)*, adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

Komitmen dalam hubungan bisnis atau aliansi kerja sama adalah komitmen yang berhubungan dengan konflik yang ditimbulkan dalam sebuah kerja sama. Pihak yang bekerja sama akan meningkatkan komitmen pembeli dalam aliansi penjualan dengan mengurai konflik yang mungkin dapat ditimbulkan. Pihak-pihak yang bekerja sama harus melaksanakan ketentuan yang merupakan kesepakatan dan mengelakkan hal-hal yang dapat menimbulkan konflik. Pihak-pihak tersebut juga dapat mengurai konflik dan meningkatkan komitmen dengan pertukaran informasi yang baik serta meningkatkan keuntungan yang dihasilkan dalam kerja sama tersebut (Moore, 1998 dalam Farelly, 2003)

Komitmen organisasional merupakan hubungan kekuatan relatif yang luas antara individu dengan organisasi, yang karakteristiknya (Mowday *et. al.*, 1979) dapat meliputi:

1. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan nilai-nilai organisasi,
2. Kesiediaan untuk berusaha yang sebesar - besarnya untuk organisasi, dan
3. Adanya keinginan yang pasti untuk mengetahui keikutsertaan dalam organisasi.

Anggota organisasi yang mempunyai loyalitas dan kesetiiaannya tinggi terhadap organisasi akan mempunyai keinginan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi sukses. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen yang tinggi. Dalam studinya Morgan dan Hunt (1994) juga menyebutkan bahwa komitmen dalam hubungan adalah pertukaran kepercayaan dimana dalam menjalankan hubungan tersebut keinginan optimal untuk menjamin hubungan guna memelihara kerja sama dengan orang lain menjadi begitu penting. Komitmen dalam hubungan akan ada ketika hubungan kerja sama menjadi terasa begitu penting untuk dipertimbangkan setara dengan upaya meningkatkan keinginan dalam memelihara hubungan tersebut. Pihak-pihak yang melakukan kerja sama mengindikasikan komitmen antar kedua belah pihak sebagai langkah dalam mencapai nilai yang baik dalam hubungan mereka. Komitmen yang dilakukan dalam kemitraan bisnis merupakan perwujudan dari keinginan kuat setiap pihak yang berkepentingan dalam menjaga atau mempertahankan hubungan penting tersebut (Moorman, Zaltman, dan Despande, 1992). Menurut Anderson dan Weitz (1992), variabel komitmen hubungan bisnis dapat diukur dengan indikator : keinginan mempertahankan hubungan bisnis, kemauan memelihara hubungan bisnis, dan keyakinan akan kestabilan hubungan bisnis. Sedangkan Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasikan komitmen individu pada organisasi sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
6. Kemampuan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

Komitmen seseorang terhadap organisasi sebagaimana dikemukakan dalam penelitian terdahulu (Mowday, 1979) adalah refleksi kekuatan, keterlibatan dan kesetiaan seseorang terhadap organisasi. Apabila komitmen organisasi seseorang tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja; sedangkan apabila komitmen rendah maka akan berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah/*turnover* (Mackenzie, 1998). Oleh karena itu bahwa kinerja dan *turnover* merupakan *consequence* dari komitmen organisasi (Hackett, 1994). Sehubungan dengan itu Doney dan Cannon (1997) dalam penelitiannya berpendapat bahwa perusahaan yang memberikan kepercayaan pada *sales person* atau wiraniaga akan membawa perubahan yang signifikan pada masa depan. Kepercayaan muncul melalui interpretasi dan penilaian terhadap motivasi mitra bisnis. Orang atau kelompok organisasi akan dimotivasi agar dapat membantu pihak lain menjadi lebih percaya daripada sebelumnya. Maksud lain dari sebuah hubungan dapat disimpulkan ketika kedua belah pihak saling berbagi nilai yang memungkinkan salah satu pihak dapat memahami tujuan pihak lain. Hubungan antara kedua pihak yang berkepentingan tersebut harus mempertimbangkan adanya landasan yang kuat dalam berwiraniaga ataupun melakukan penjualan.

Menurut Anderson dan Weitz (1992) komitmen dapat dimanifestasikan melalui interaksi spesifik yang diberikan, dan pernyataan kontrak kerja, dimana keduanya merupakan sinyal dari keyakinan dan pengorbanan yang menunjukkan niat baik dan bentuk ikatan dari kedua belah pihak dalam kemitraan. Dalam konteks bisnis *MLM* menurut penelitian Soeratman (2002), adanya komitmen dalam hubungan bisnis bagi wiraniaga dapat dibangun melalui penciptaan kepuasan atas bisnis tersebut yang meliputi kepuasan dengan produk, kepuasan *margin*, dan kepuasan hubungan dengan wiraniaga (*upline*). Namun dalam penelitian ini faktor yang membentuk komitmen bisnis tersebut diidentifikasi kembali dalam variabel kepuasan dengan produk dan kepuasan hubungan bisnis dengan mitra atau *upline* sebagai variabel penduga dari komitmen hubungan bisnis *IBO*.

Kepuasan *Independent Business Owner (IBO)*

Kepuasan sering didefinisikan sebagai bentuk perilaku yang berhubungan dengan kualitas layanan. Menurut Ganesan (1994) kepuasan pengecer atas perusahaan dapat diartikan sebagai kepuasan atas dasar pengalaman pengecer pada pelayanan dan kerja sama dengan perusahaan, yang dapat ditentukan dari produknya, fasilitas-fasilitas yang mampu diberikan perusahaan pada pengecer atas jasanya menjual produk-produk perusahaan. Kepuasan juga merupakan hasil perbandingan dari tingkat layanan yang diharapkan dengan performa layanan yang dirasakan sesungguhnya (Shepherd, 1999). Maka dari itu tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Para peneliti juga banyak yang mengartikan kepuasan sebagai reaksi emosional pada pengalaman menggunakan produk atau jasa (Mano dan Oliver, 1993; Spreng *et. al*, 1996; Swan dan Oliver, 1996 dalam Soeratman 2002).

Menurut Oliver (1993), kepuasan adalah hal yang dapat dirasakan dari banyak aspek seperti : layanan tenaga penjualnya atau dari produknya (kepuasan menyeluruh). Kepuasan menyeluruh pada perusahaan dapat timbul karena adanya pengalaman bertransaksi dengan suatu perusahaan yang menurut evaluasi telah memberikan kepuasan atau pelayanan yang terbaik, sehingga memberikan reaksi positif bagi pengecer. Pada kalangan penjual eceran, membuktikan bahwa kepuasan adalah variabel penting yang mendahului kesetiaan pelanggan *retail*. Oliver, Westbrook (1981) dalam Soeratman (2002) berkonsep bahwa kepuasan *retail* menghasilkan kebiasaan yang penting, termasuk kebiasaan pembelian

ulang dan perilaku positif. Banyak peneliti memperlihatkan bahwa kepuasan mempengaruhi merek dan kesetiaan pelanggan pada perusahaan (Bloemer dan Lemmink, 1992 dalam Soeratman, 2002). Sehingga adanya kepuasan dalam menjalani bisnis sebagai pengecer bagi IBO untuk *direct selling* atau MLM dapat ditelaah dari dua variabel yaitu kepuasan hubungan interpersonal dengan sponsor, mitra, atau *upline* dan kepuasan pada layanan, merek atau produk. Penelitian ini menelaah kepuasan IBO dari kedua variabel tersebut.

Kepuasan IBO dengan Produk

Kepuasan dan komitmen sangat penting untuk pembelian kembali. Kepuasan dapat berpengaruh langsung pada komitmen (Summer dan Hendrik, 1991, Daeley dan Kirk, 1992 dalam Soeratman, 2002). Beberapa studi menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan pengecer pada loyalitas pengecer terhadap sebuah produk dari perusahaan akan menghasilkan kelangsungan hubungan jangka panjang. Menurut Anderson dan Narus (1990) kepuasan dapat menjadi prediksi tindakan mendatang oleh mitra-mitra perusahaan. Secara empirik hasil penelitian Dick dan Basu (1994) dan Soeratman (2002) membuktikan kalau kepuasan dengan produk berpengaruh signifikan terhadap kesetiaan dan berhubungan dengan perilaku pembelian sama seperti keinginan pembelian.

Anderson, Fornell, dan Lehmen (1994) juga berpendapat, apabila pelanggan puas terhadap barang atau pelayanan yang diberikan, maka akan menimbulkan kesetiaan pelanggan. Kepuasan pelanggan tinggi apabila nilai yang dirasakan melebihi harapannya. Penerimaan produk dengan kualitas yang tinggi akan mendapat tingkat kepuasan yang lebih tinggi daripada penerimaan produk dengan kualitas yang lebih rendah (Kennedy *et. al*, 2001 dalam Soeratman, 2002). Menurut Fornell (1992), apabila pelanggan (pengecer) merasa terpuaskan oleh apa yang telah diberikan oleh perusahaan, maka hal ini akan membuat mereka merasa loyal terhadap produk yang diberikan. Manifestasi dari keloyalatan tersebut pada pengecer tentunya adalah komitmen untuk tetap menjual produk-produk perusahaan dan masih meneruskan hubungan bisnis. Dengan meningkatnya kesetiaan pengecer terhadap produk atau layanan yang diberikan akan membuat pengecer kembali melakukan transaksi di masa yang akan datang pada produk yang sama untuk dijual kembali. Sehingga adanya keputusan untuk melanjutkan hubungan ataupun melakukan pembelian ulang produk bagi IBO dalam menjalankan bisnisnya sebagai pengecer dapat dipengaruhi oleh tercapainya kepuasan IBO dengan produk. Maka dari itu hipotesis yang dapat disimpulkan adalah :

Hipotesis 1 : Semakin tinggi kepuasan IBO (pengecer) dengan produk-produk yang ditawarkan maka akan semakin kuat komitmen IBO dalam menjalankan bisnisnya.

Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline

Kepuasan Hubungan dengan Mitra/Upline menurut Soeratman (2002) adalah kepuasan yang didasarkan atas adanya sikap dan perilaku mitra/*upline* yang ditunjukkan dan manfaat yang diperoleh dalam hubungan bisnis. Macintosh dan Lochsin (1997) dalam Soeratman (2002) membuktikan bahwa relasi antar pribadi berpengaruh besar pada perilaku pembelian. Menurut Soeratman (2002) kepuasan dengan wiraniaga akan mengantar untuk pembelian dengan wiraniaga lagi (Oliver dan Swan, 1989) dan kepuasan dengan dilengkapi layanan khusus akan diingat pembeli (Rust dan Zahorik, 1993). Pengecer yang puas

dengan hubungan, keinginan memutuskan hubungannya berkurang, berkurang kecenderungan bersengketa dengan anggota lain, dan berkurang mencoba berlindung dari undang-undang (Hunt dan Nevin, 1974). Kemudian dalam penelitian mengenai dinamika MLM di Indonesia, Soeratman (2002) memberikan suatu pembuktian adanya pengaruh positif kepuasan yang meliputi kepuasan hubungan, kepuasan dengan *margin*, dan kepuasan dengan produk terhadap kesetiaan untuk membangun bisnis. Sehingga IBO sebagai penjual atau pengecer yang merasa puas dengan produk-produk yang dijualnya dan puas akan hubungan bisnisnya dengan pihak terkait (mitra atau *upline*) merupakan suatu alasan (*antecedent*) munculnya komitmen untuk tetap menjalankan bisnis. Hal ini juga sesuai dengan yang diungkapkan oleh Andreassen (1994), bahwa atribut loyalitas yang dipengaruhi adanya kepuasan pengecer dibentuk oleh tiga indikator yang meliputi sikap untuk tetap menjadi pengecer meskipun harga produk dinaikkan, rekomendasi pada pengecer lain, dan sikap untuk menjadi pengecer produk tersebut.

Dengan merujuk pada hasil-hasil penelitian sebelumnya dan berbagai pendapat di atas, maka hipotesis berikutnya yang diajukan dalam penelitian ini sehubungan dengan adanya kepuasan hubungan IBO dengan mitra/*upline* dan komitmen hubungan bisnis adalah:

Hipotesis 2 : Semakin tinggi kepuasan IBO (pengecer) dengan mitranya atau upline maka akan semakin kuat komitmen IBO dalam menjalankan bisnisnya.

Penjualan Adaptif

Penjualan Adaptif (*adaptive selling*) atau adaptasi dalam penjualan dapat didefinisikan sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi pelanggan berdasarkan pada informasi yang berharga tentang sifat-sifat penjualan yang situasional (Spiro dan Weitz, 1990). Penjualan adaptif juga merupakan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan yang sangat penting bagi penjual (Webster, 1968 dalam Boorum *et. al.*, 1998). Menurut Boorum *et. al.* (1998) penjualan adaptif adalah kemampuan penjual untuk membuat dan memodifikasi pesan-pesan melalui komunikasi interaktif dengan pelanggan. Sujan (1999) juga menjelaskan penjualan adaptif sebagai kemampuan tenaga penjualan untuk membuat pengamatan yang perseptif terhadap situasi penjualan dan memodifikasi responnya secara tepat.

Setiap IBO dalam bisnis MLM dapat dianggap sebagai wiraniaga atau tenaga penjualan (Soeratman, 2002). Tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasikan gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan pelanggan. Sehingga seorang penjual harus mengenali dan menyesuaikan gaya komunikasi yang berbeda pada setiap pelanggan (William dan Spiro, dan Fine, 1990). Tenaga penjualan yang dapat mengadaptasikan gaya mereka sesuai dengan situasi akan mempunyai keuntungan yang strategis melebihi mereka yang tidak dapat menyesuaikan gaya komunikasinya.

Keahlian menjual seringkali difokuskan pada bagaimana seseorang penjual menampilkan tugas yang dibutuhkan bagi tugas penjualannya. Menurut Rentz *et. al.* (2002), terdapat tiga keahlian penjual yang dipelajari oleh tenaga penjual dalam menyelesaikan tugas penjualannya.

1. *Interpersonal skill*, seperti mengetahui bagaimana mengatasi dan memecahkan konflik.

2. *Salesmanship skill*, seperti mengetahui bagaimana membuat presentasi dan bagaimana menutup penjualan.
3. *Technical skill*, seperti pengetahuan akan tampilan dan manfaat produk, keahlian *engineering*, dan prosedur yang diberlakukan oleh kebijakan perusahaan.

Sendra (2002) dalam Bensi (2004) juga mengemukakan bahwa konsep penjualan didasarkan pada tiga kerangka penjualan yang meliputi :

1. Pendekatan, dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Pendekatan langsung berarti penjual tersebut mendatangi konsumen tanpa membuat perjanjian terlebih dahulu. Sehingga kesan yang baik harus ditampilkan oleh tenaga penjualan, karena kesan pertama konsumen sangat menentukan berhasil tidaknya penjualan. Sedangkan pendekatan tidak langsung adalah pendekatan melalui teman dekat konsumen. Sehingga adanya referensi pelanggan sangat penting.
2. Penyajian atau presentasi berarti memberikan penjelasan pada konsumen mengenai manfaat produk yang ditawarkan agar sesuai dengan harapan dan kebutuhan konsumen.
3. Penutupan (*closing*), berarti bahwa transaksi penjualan terjadi, yaitu keputusan konsumen membeli produk. Tahap inilah yang diharapkan dari seorang penjual agar konsumen bersedia menerima apa yang telah disajikan.

Sehingga adanya *salesmanship skill* dalam berinteraksi dengan pelanggan yang berupa kemampuan dalam penjual adaptif sangat diperlukan bagi tenaga penjual agar upayanya mempengaruhi pelanggan berhasil. Apalagi bagi seorang IBO yang kegiatan bisnisnya sering kali melakukan presentasi atau *prospecting*.

Banyak bukti yang menunjukkan bahwa tidak semua penjual adalah komunikator yang efektif. Ini dapat berarti bahwa komunikasi mereka dengan pelanggan melalui presentasi atau penyajian tidak bisa diterima dengan baik oleh pelanggan. Sebagai contoh mungkin para penjual terlalu banyak bicara, berbicara pada waktu yang tidak tepat, mengasingkan penjual karena gagal mendengarkan kepentingan mereka, atau mungkin menyampaikan dengan cara, sikap, dan gaya yang terlalu kaku, kurang fleksibel dan tidak disukai pelanggan. Karena kemampuan berkomunikasi yang baik adalah sangat pokok untuk penjualan adaptif yang efektif, dan telah memberikan kepentingan penjualan adaptif kepada teori penjualan pribadi dan penerapannya saat ini maka perlu menelaah faktor-faktor yang sepertinya mempengaruhi efektifitas komunikasi dalam suatu konteks penjualan adaptif (Boorum *et. al*, 1998).

Penjualan adaptif juga dikonsepsikan sebagai bekerja lebih pintar, bahwa penjual harus menyadari kebutuhan untuk memodifikasi presentasi untuk kepuasan yang lebih baik dari kebutuhan pembeli daripada bekerja lebih keras, lebih banyak usaha dalam presentasi standar (Sujan, 1999). Penjual dengan tingkat faktor-faktor adaptif yang lebih tinggi hendaknya melaksanakan presentasi yang lebih efektif dan persuasif (Boorum *et. al*, 1998). Untuk mempraktekkan penjualan adaptif, penjual harus:

1. Menyadari bahwa pendekatan yang berbeda dibutuhkan untuk pelanggan yang berbeda.
2. Memiliki keyakinan bahwa mereka dapat secara efektif menggunakan pendekatan yang berbeda.
3. Benar-benar menguasai pengetahuan tentang perilaku pelanggan dan mengkorespondensikan strategi presentasi yang dinilai efektif dalam berhadapan dengan perilaku pelanggan yang spesifik.

4. Menguasai kemampuan yang efektif dalam memperoleh informasi mengenai keadaan pelanggan (Spiro dan Weitz, 1990).

Shoemaker dan Johlke (2002) menjelaskan bahwa variabel *training* penjualan dan pengalaman menjual sebagai *antecedent* dalam mencapai penjualan yang adaptif dan pengetahuan akan produk perusahaan dan pesaing yang nantinya mengarah pada kemampuan bertanya seorang penjual. Sedangkan menurut Boorum et. al. (1998) praktek aktual dari penjualan adaptif juga ditentukan oleh jenis latihan yang diterima dalam metode presentasi, peragaman produk yang tersedia, pengetahuan produk dan perilaku pelanggan, nilai ekonomi relatif dari suatu transaksi, dan pengeluaran personal untuk waktu dan upaya yang dibutuhkan guna memperoleh informasi. Banyak penjual tidak dapat beradaptasi karena mereka merasa presentasi standar lebih efisien atau gaya presentasi pilihan mereka adalah yang paling efektif untuk digunakan dan mereka tidak terbuka terhadap informasi. Sehingga untuk menciptakan presentasi yang unik dan mampu melakukan penjualan adaptif dibutuhkan adanya keterbukaan menerima informasi.

Namun dalam penelitiannya Boorum et. al. (1998) menyimpulkan bahwa kesesuaian diri penjual dipertinggi oleh sifat-sifat komunikasi relasional yang telah dipelajari secara ekstensif di dalam literatur kompetensi komunikasi. Merujuk pada riset tersebut maka penelitian ini lebih memfokuskan pembahasan pada ketiadaan kecemasan komunikasi dan adanya keterlibatan interaksi untuk memfasilitasi efektifitas di dalam interaksi penjualan. Sehingga penelitian ini memposisikan kedua variabel tersebut dalam komunikasi relasional sebagai *antecedent* dari penerapan penjualan adaptif dan prestasi dari hasil penjualan atau kinerja bisnis IBO. Untuk menghipotesiskan bagaimana kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap penerapan penjualan adaptif dan melihat hubungan akhirnya pada kinerja bisnis IBO, berikut pembahasan lebih lanjut mengenai hal tersebut.

Kecemasan Komunikasi

Secara konseptual kecemasan komunikasi didefinisikan sebagai sebuah tingkat kegelisahan yang berhubungan dengan komunikasi nyata dengan orang lain (Mc Croskey, 1984 dalam Boorum et. al, 1998). Para ahli juga menyediakan tiga penjelasan untuk kecemasan komunikasi (Richmond dan McCroskey, 1989).

1. Kecemasan dapat dijelaskan secara psikologis pada seseorang ketika berhadapan dengan interaksi komunikasi yang potensial, pengalaman menunjukkan berbagai reaksi tubuh, contohnya berkeringat, jantung berdebar, dan perut mulas. Kecemasan yang rendah dari seseorang akan mengabaikan banyak gejala psikologis sebagai cara komunikasi normal dan berhasil, sedangkan kecemasan yang lebih tinggi mungkin akan bereaksi berlebihan dan cenderung merasa tidak nyaman.
2. Sebuah penjelasan yang bersifat psikologis dapat diberikan dalam hal ini ketika seseorang takut salah dan kurang percaya diri saat berinteraksi dengan orang lain.
3. Penjelasan sosiologis dapat ditempatkan pada : (1) beberapa orang memiliki sedikit atau tidak sama sekali pengalaman berkomunikasi di luar lingkungan yang nyaman, yang akan menyebabkan kecemasan berkembang di berbagai keadaan, dan (2) individu yang memiliki kemampuan komunikasi yang telah dikecam/dicela oleh orang lain, dengan demikian telah takut dalam banyak pertemuan komunikasi.

Seseorang yang telah takut berpartisipasi dalam berkomunikasi adalah lebih tidak mampu untuk berkomunikasi secara efektif. Kecemasan komunikasi mendesak fleksibilitas dari pola komunikasi, dengan demikian akan menghalangi kecakapan komunikasi seseorang

secara keseluruhan. Jadi walaupun kecemasan komunikasi dapat disangkal bukan sebagai kompetensi, namun tingkat kecemasan yang lebih rendah dianggap perlu tapi kondisi tidak mencukupi untuk mencapai kompetensi komunikasi. Tipe-tipe kecemasan komunikasi dapat digambarkan sepanjang rangkaian kesatuan dari 'kecemasan sifat bawaan', sebuah kebiasaan dalam komunikasi kebanyakan, dan untuk 'kecemasan tetap', ketakutan berkomunikasi dalam situasi yang spesifik (Richmond dan Mc Croskey 1989).

Kecemasan tetap secara khusus adalah situasi spesifik dan dianggap sebagai respon alami manusia terhadap keadaan yang mengancam. Studi riset pada kecemasan tetap menghasilkan pengetahuan yang lebih sedikit, karena apa yang merupakan ketakutan lebih bervariasi dari orang ke orang dan dari keadaan ke keadaan. Sedangkan kecemasan sifat adalah suatu pemikul orientasi personal relatif terhadap mode komunikasi antar varietas konteks luas yang telah diberikan (Mc Crooskey, 1984 dalam Boorum et. al, 1998). Seseorang memproses kecemasan sifat komunikasi yang muncul dalam interaksi komunikasi dengan tingkat kegelisahan yang lebih tinggi. Yang terpenting saat membandingkan kecemasan tetap, kecemasan sifat lebih dianggap melemahkan dalam komunikasi persuasif karena :

1. Pemahaman sifat meresap melewati bermacam-macam *setting* komunikasi.
2. Penerima komunikasi dapat mendeteksi jumlah kegelisahan tapi tak dapat menggunakannya dalam sebuah situasi, atribusi kebanyakan dibuat untuk situasi yang mencurigakan, seperti penipuan dalam bagian dari komunikator (Jones, 1994).

Maka dari itu seperti penelitian yang dilakukan Boorum et. al. (1998), penelitian ini lebih memfokuskan pembahasan mengenai kecemasan sifat, karena karakteristik yang stabil dapat disamaratakan melalui interaksi penjualan dan adanya akibat dari kecemasan sifat lebih melemahkan daripada kecemasan tetap.

Secara intuitif, individu memilih sebuah karir penjualan hendaknya kurang sensitif terhadap kecemasan komunikasi dan lebih diharapkan dapat mengatasi kegelisahan dengan interaksi penjualan yang berulang. Literatur menyarankan bahwa studi kecemasan komunikasi oleh para penjual masih dapat dijamin untuk dua alasan (Boorum et. al, 1998):

1. Meskipun kecemasan komunikasi lebih rendah diantara para penjual daripada kebanyakan, dalam jangkauan nilai pengamatan, para penjual dengan kecemasan lebih rendah akan diharapkan menjadi lebih baik daripada yang kecemasan komunikasinya lebih tinggi. Itu sebabnya penurunan pada kecemasan komunikasi melalui tambahan intervensi pelatihan dapat meningkatkan performa secara masuk akal.
2. Meskipun sangat intuitif bahwa individu yang secara menengah tinggi dalam kecemasan komunikasi dapat menghindari karir penjualan bukti menunjukkan bahwa individu yang tidak cocok berkarir di bidang penjualan tetap saja masuk dan menjalani pekerjaannya.

Adanya alasan-alasan tersebut juga sesuai dengan kondisi yang terjadi dalam bisnis MLM bagi para IBO-nya terkait dengan kegiatan berwiraniga yang mereka jalankan. Bukti menunjukkan bahwa para IBO yang menjalankan bisnis ini mempunyai latar belakang pendidikan dan profesi yang berbeda - beda atau bahkan tidak mempunyai pengalaman sama sekali dalam penjualan dan mereka menekankan pada pentingnya pelatihan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Mungkin mereka menyadari akan adanya kecemasan komunikasi dan memerlukan pembelajaran lebih lanjut agar hal tersebut dapat teratasi, sehingga bisa mencapai performa terbaik dalam kegiatan bisnisnya ataupun berinteraksi dengan pelanggan.

Riset empiris tambahan mendukung pengaruh negatif kecemasan komunikasi terhadap komunikasi efektif yang dapat dijelaskan sebagai penerapan penjualan adaptif dan secara individual tumbuh lebih tinggi dalam kecemasan. Mereka berusaha untuk menghindari pertemuan, menampilkan proses pengertian yang payah saat berinteraksi, merasa kurang percaya diri, dan secara karakteristik kurang peka dan lemah menggali informasi penting (Boorum dan Luhrsen, 1993; Bourhins dan Allen, 1992 dalam Boorum *et. al.*, 1998). Sehingga hal tersebut sering kali menjadikan interaksi penjual dengan pelanggan seperti presentasi yang kurang menarik, tidak fleksibel, atau susah menyesuaikan dengan keadaan di sekitarnya dan akhirnya antipati pelanggan pun muncul. Baru-baru ini sebuah meta analisis dari kecemasan dan perilaku komunikasi (36 studi, 3472 subyek) telah mendemonstrasikan bahwa orang yang kegelisahannya rendah 8 kali lebih banyak menunjukkan perilaku komunikasi superior daripada orang yang kegelisahannya tinggi (Allen dan Bourhins, 1996). Studi sebelumnya (Boorum dan Luhrsen, 1993, Cegala, Savage, Brunner dan Conrad, 1982, dalam Boorum *et al.* 1998) juga melaporkan bahwa kecemasan komunikasi berpengaruh terhadap kesesuaian diri dalam penjualan atau penjualan adaptif dan penghasilan penjualan. Studi Pitt dan Ramaseshan (1990) mempertegas bahwa kecemasan komunikasi mempunyai hubungan berkebalikan dengan rating performa penjualan. Selanjutnya Boorum *et. al.* (1998) melaporkan turunnya kecemasan komunikasi dengan keterlibatan yang lebih tinggi dalam interaksi komunikasi diharapkan dapat dikaitkan dengan lebih banyak kesesuaian diri selama komunikasi persuasif dan diikuti dengan kenaikan hasil penjualan.

Berdasarkan pada dukungan-dukungan tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 3 : Semakin rendah atau tiadanya kecemasan komunikasi maka akan semakin tinggi kemampuan beradaptasi dalam penjualan atau penjualan adaptif pada seorang penjual atau IBO.

Keterlibatan Interaksi

Keterlibatan interaksi secara luas didefinisikan sebagai taraf dimana seseorang ikut serta dalam lingkungan sosial (Cegala, 1981), keterlibatan interaksi menyerupai sifat karakteristik yang secara eksklusif berhubungan dengan taraf kesadaran individu dan perilakunya berpartisipasi di dalam jangkauan luas dari komunikasi relasional. Para peneliti dan pengemuka teori juga berpendapat bahwa keterlibatan interaksi terdiri dari tiga dimensi yang lebih berkembang yaitu (1) *Attentiveness*, memilih keinginan individu untuk mendengarkan dan mengobservasi isyarat nonverbal dalam menerima informasi dari lawan bicara. (2) *Perceptiveness*, memperhatikan kemampuan untuk menterjemahkan dorongan atau rangsangan yang teramati, makna pasti, dan memahami tujuan percakapan. (3) *Responsiveness*, menjelaskan kemampuan untuk memformulasi secara tepat pesan-pesan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan untuk mengetahui kapan menghadirkan pesan dalam waktu yang menguntungkan dan untuk efektifitas yang maksimum. Tidak seperti keterlibatan konsepsi dalam pemasaran (Celsi dan Olson, 1988), keterlibatan interaksi yang efektif membutuhkan pembahasan untuk menjabarkan ketiga tingkatan tinggi dari dimensi yang ada. Tingkatan yang lebih tinggi dari koresponsifan seperti berbicara, tanpa tingkatan yang diperlukan dari *attentiveness* dan *perceptiveness* adalah tidak berpengaruh. Sedangkan di sisi lain tingkatan tinggi dari *attentiveness* atau *perceptiveness* tidaklah sesuai

untuk komunikasi yang efektif, peserta diskusi kebanyakan juga mempengaruhi sebuah presentasi dengan cara memasukkan pesan yang tepat di saat yang tepat pula (Boorum *et al*, 1998).

Riset yang lebih ekstensif menganjurkan bahwa keterlibatan interaksi sangat dihubungkan dengan perilaku yang memfasilitasi komunikasi diantara teman bicara (Cegala, 1981). Contohnya yaitu individu yang keterlibatannya tinggi dapat membuat laporan pribadi dan mengevaluasi, mengambil informasi yang faktual dan argumen dari percakapan, menghasilkan pernyataan tegas dalam jumlah besar, menghadirkan lebih banyak argumen logis, dan lebih mampu mewujudkan tujuan percakapan (Boorum *et al*, 1998).

Dalam interaksi penjualan, gaya penyampaian dari penjual telah dicirikan sebagai suatu kesatuan yang telah menjangkar, presentasi yang standar dan fleksibel, presentasi adaptif (Jolson, 1989). Secara umum, penjual menggunakan lebih banyak struktur dalam pendekatan mereka saat kebutuhan pelanggan dianggap sama dan praktis, presentasi yang mudah dihafalkan adalah cocok untuk membujuk pelanggan agar membeli. Dalam pendekatan seperti ini keterlibatan tingkat tinggi memfasilitasi teknik penjualan yang telah teruji dalam tahap yang tepat saat presentasi. Saat keterlibatan meningkat, penjual lebih dapat merasakan isyarat pelanggan dan merespon secara tepat di waktu yang tepat, terlatih dengan baik, taktik terprogram yang meningkatkan kemungkinan menutup penawaran, dan mencapai tujuan performa penjualan. Sebagai tambahan untuk mempengaruhi performa penjualan, keterlibatan interaksi harusnya mempengaruhi praktek penjual terhadap penjualan adaptif atau bekerja lebih pintar (Sujan *et al*, 1994).

Penjual dengan tingkatan keterlibatan interaksi yang lebih tinggi harusnya lebih sering mempraktekkan penjualan adaptif karena mereka dapat secara efektif memperoleh dan mengerti informasi yang dibutuhkan untuk meyakinkan pelanggan. Penjual dengan keterlibatan interaksi yang rendah mungkin akan kehilangan informasi relevan yang dibutuhkan untuk memperoleh adaptasi yang efektif, sebagaimana semakin tingginya tingkatan mungkin akan turut membantu kegunaan dari kesesuaian dan tingkatan yang lebih rendah menurunkan tingkat kesesuaian. Bahkan jika interaksi penjualan tidak sukses, penjual yang terlibat secara tinggi mungkin akan lebih bisa menerima poin kegagalan krusial, belajar dari kesalahpahaman, dan memodifikasi presentasi yang akan datang untuk meningkatkan kemungkinan menutup penjualan. Bagi penjual yang setuju untuk mempraktekkan penjualan adaptif, tingkatan yang lebih tinggi dari keterlibatan interaksi hendaknya dapat meningkatkan tingkatan aktual dari penjualan adaptif dengan menyediakan informasi tentang pelanggan yang lebih berwawasan (Boorum *et al*, 1998).

Berdasarkan pada uraian tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 4 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan interaksi, maka akan semakin tinggi pula penjualan adaptif atau penyesuaian dalam penjualan dapat dilakukan oleh seorang penjual atau IBO.

Kinerja Bisnis IBO (Kinerja Wiraniaga)

Kinerja dapat didefinisikan sebagai *the extent of actual work performed by individual* atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu. Kinerja menurut Robbin (1998) merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, sehingga

juga merupakan perwujudan dari hasil karya seseorang yang telah ditetapkan perusahaannya. Challagalla dan Shervani (1996) mengartikan kinerja adalah suatu tingkat dimana tenaga penjual dapat mencapai target yang telah dibebankan kepada dirinya. Kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkat dimana tenaga penjualan dapat melakukan tugas ataupun pekerjaannya dengan baik dan bertanggung jawab secara efektif. Sebagaimana telah disebutkan di muka bahwa kegiatan bisnis *IBO* adalah berwiraniaga, berdagang, atau melakukan penjualan, maka yang menjadi tujuan baginya dalam interaksi bisnis tersebut adalah tercapainya suatu kinerja yang diinginkan atau memperoleh profitabilitas. Tenaga penjual mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan mencapai target yang dibebankan perusahaan dan menjual produk dengan *profit margin* yang tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru (Tansu, 1999). Namun dalam konteks *MLM* yang menentukan target bisnis ataupun penjualan adalah *IBO*-nya sendiri, bukan perusahaan (Verheyen, 2006).

Bertindak sebagai seorang penjual (*sales person*), tenaga penjual yang independen atau pengecer sangat penting untuk mengukur dan mengevaluasi kinerjanya. Robbin (1998) menyatakan bahwa kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Aktivitas –aktivitas yang berhubungan secara langsung pada penjualan dan pelayanan pelanggan akan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerjanya. Menurut Brasshear, Bellenger, Braksdale, dan Ingram (1997) dalam Soeratman (2002) perilaku penjualan termasuk dalam aktivitas – aktivitas tenaga penjualan yang diperlukan dalam proses penjualan dan aktivitas tersebut berkaitan dengan pengembangan kerja sama lebih lanjut. Bentuk-bentuk perilaku penjual dapat ditunjukkan dalam aktivitas-aktivitas seperti *prospecting, fact finding, selling, dan servicing customer*.

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

Noor *et. al.* (2001) menyatakan bahwa keterampilan (*skill*), perilaku, faktor-faktor personal dan persepsi peran memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik dari tiap personal tenaga penjualan sehingga tenaga penjualan mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Namun dalam bisnis *MLM* adanya karakteristik-karakteristik tersebut hanya dapat diwujudkan melalui komitmen yang kuat pada *IBO*. Sehingga adanya komitmen *IBO* merupakan suatu bentuk perilaku yang positif pada setiap *IBO* terkait dengan bisnis yang dimilikinya agar mencapai hasil atau kinerja yang diharapkan. Dick dan Basu (1994) dalam Suratman (2002), membangun bisnis (*business builders*) merupakan suatu bentuk komitmen atau loyalitas yang dapat berupa merekrut distributor/wiraniaga baru sebagai *downline* dan membeli atau menjual kembali produk-produk dari perusahaan. Maka adanya komitmen atau loyalitas wiraniaga akan membawa banyak keuntungan dan berpengaruh terhadap kinerja bisnis wiraniaga. Mohr, Fisher, dan Nevin (1996) dalam penelitian sebelumnya juga menjelaskan bahwa kepuasan anggota saluran (*distributor*), komitmen, dan koordinasi dalam pasar melalui komunikasi hubungan kerja sama yang kuat pada akhirnya berdampak pula

pada *outcomes* dalam hubungan yang lebih terintegrasi.. Bashaw dan Grant (1994) menemukan bahwa komitmen kerja dan karir berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan. Lalu Holm, Erikson, dan Johanson (1996) juga menemukan bahwa komitmen hubungan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap profitabilitas hubungan. Adanya hubungan antara komitmen distributor dengan kinerja yang memuaskan dalam penelitian Sigauw *et. al.* (1998) juga menjelaskan pengaruh yang positif pada keduanya. Sehingga penjelasan tersebut memberikan dukungan bahwa adanya komitmen dalam kemitraan atau hubungan bisnis wiraniaga/IBO dengan perusahaan akan berpengaruh terhadap hasil atau kinerja bisnis IBO.

Merujuk pada uraian tersebut di atas, maka hipotesis selanjutnya yang akan diuji dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 5 : Semakin kuat komitmen bisnis yang dibangun IBO, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis IBO.

Keterampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif , termasuk di dalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan, serta keterampilan yang lain. Berdasarkan riset yang ekstensif dari Weitz *et al.* (1986) dalam Boorum *et.al*, (1998), teori penjualan adaptif menyarankan bahwa kemampuan penjual untuk menyesuaikan dalam presentasi penjualan untuk mengisyaratkan pesan dari pelanggan adalah prediktif pada performa penjualan dalam suatu interaksi *dyadic* dan pada keberhasilan penjualan secara umum saat agregat melintasi interaksi. Penjual dengan tingkat faktor-faktor adaptif yang lebih tinggi hendaknya melaksanakan presentasi penjualan yang lebih efektif dan persuasif.

Menurut Boorum *et. al.* (1998), studi-studi menyediakan dukungan yang cukup luas untuk hubungan pertalian antara penjualan adaptif dan pencapaian tujuan performa penjualan. Sebagai contoh, tingkat performa penjual dan kesesuaian diri secara signifikan berkorelasi (Spiro dan Weitz, 1990), perilaku adaptif menjelaskan lebih dari 20 persen varian dalam performa penjualan (Giacobbe, 1991), dan bekerja pintar memiliki efek positif pada performa penjualan (Sujana *et. al.*, 1994). William dan Spiro (1985) dalam Kellor, Parker, dan Pettijohn (2000) meneliti gaya komunikasi sales representatif dengan pelanggan dan mengambil kesimpulan bahwa tenaga penjualan yang paling sukses adalah seseorang yang mampu untuk menyesuaikan model komunikasi mereka yang paling cocok untuk berinteraksi dengan pelanggan. Hubungan antara penjualan adaptif dan hasil atau kinerja penjualan tak perlu dipertanyakan lagi tapi masih di bawah pelaporan empiris dalam literatur pemasaran (Boorum *et. al.*, 1998). Dan pada akhirnya penelitian Boorum *et. al.* (1998) pun juga melaporkan hasil yang sama bahwa penjualan adaptif berhubungan positif dengan pencapaian hasil performa penjualan.

Mencoba menerapkan pada sistem pemasaran *direct selling* pada perusahaan MLM dengan obyek penelitian yaitu para IBO PT. AMWAY Indonesia di Jawa Tengah, berdasarkan dukungan teori di atas maka hipotesis terakhir yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis 6 : Semakin tinggi perilaku penjualan adaptif diterapkan oleh IBO maka akan semakin tinggi pula kinerja bisnis IBO.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini memilih obyek para *Independent Bisnis Owner (IBO)* PT. AMWAY Indonesia yang berada di Jawa Tengah dan Yogyakarta. Jenis data yang digunakan adalah data primer, yang pengumpulan datanya menggunakan metode angket atau kuesioner. Pertanyaan dalam angket tersebut pada setiap indikator meliputi pertanyaan tertutup dan terbuka. Pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner dibuat dalam bentuk pertanyaan dengan menggunakan skala 1-10 untuk memperoleh data yang bersifat ordinal dan diberi skor atau nilai pada setiap indikator/pertanyaan tertutup. Dari populasi sebanyak 6776 IBO AMWAY yang masih aktif hingga tahun 2006, jumlah sampel yang dipilih adalah sebanyak 115 responden atau IBO AMWAY.

Teknik sampling yang dilakukan dalam penelitian ini adalah purposif (*purposive sampling*). Dengan teknik *purposive sampling* ini informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki dan memenuhi kriteria yang ditentukan, meskipun terdapat unsur subyektifitasnya. Dari 115 responden yang dipilih kriteria yang diharapkan adalah :

1. Mengerti dan mengetahui materi yang diwawancarakan, serta dapat memberikan pendapatnya.
2. Sudah menjadi anggota minimal 1 tahun, sehingga mempunyai cukup pengalaman dalam bisnisnya.
3. Dapat bertemu dan bekerjasama dengan tim bisnisnya minimal sebulan sekali.
4. Hadir pada pertemuan infonet atau seminar leadership sehingga dapat ditemui dalam acara tersebut.
5. Telah mengkonsumsi, menjual, atau ikut memasarkan produk AMWAY.
6. Pernah melakukan presentasi penjualan, prospecting, demo produk, atau berkomunikasi dengan pelanggan.

Jumlah tersebut juga akan dibagi dalam tiga wilayah, yaitu di Semarang sebanyak 50% atau 58 IBO, Yogyakarta sebanyak 30% atau 34 IBO, dan Surakarta sebesar 20% atau 23 IBO.

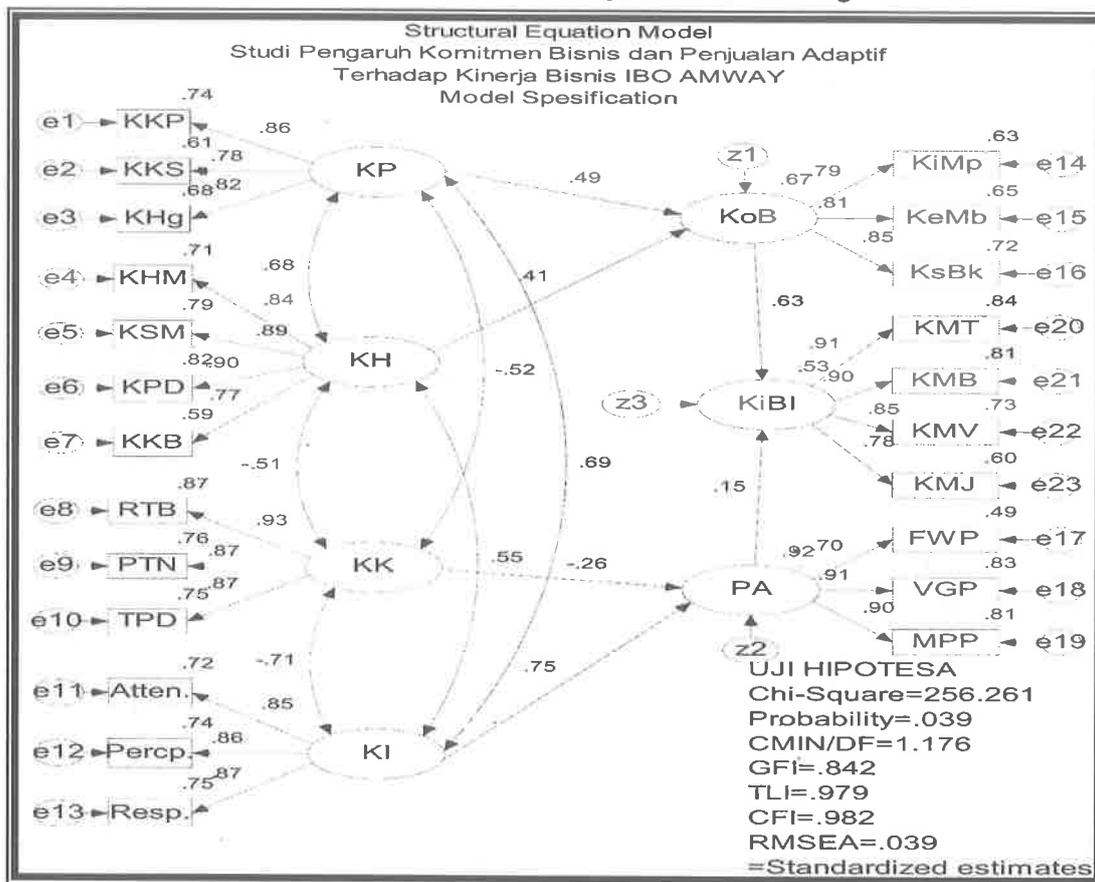
Sedangkan analisis data dilakukan dengan analisis kualitatif deskriptif dan analisis kuantitatif dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui software program AMOS 6.0.

ANALISIS DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Hasil analisis statistik deskriptif dengan menggunakan angka rata-rata dan indeks menunjukkan bahwa rata-rata persepsi IBO pada masing-masing variabel tergolong sedang, dimana konstruk kepuasan dengan produk mencapai nilai terendah dan keterlibatan interaksi mencapai nilai tertinggi. Sedangkan secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja bisnis IBO termasuk kategori yang sedang.

Pengukuran konstruk eksogen dan endogen diuji dengan menggunakan analisis konfirmatori. Hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel *observed* merupakan unidimensionalitas dari masing-masing konstruk laten dengan model yang sudah fit. Sedangkan hasil pengolahan data dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* dapat disajikan sebagai berikut.

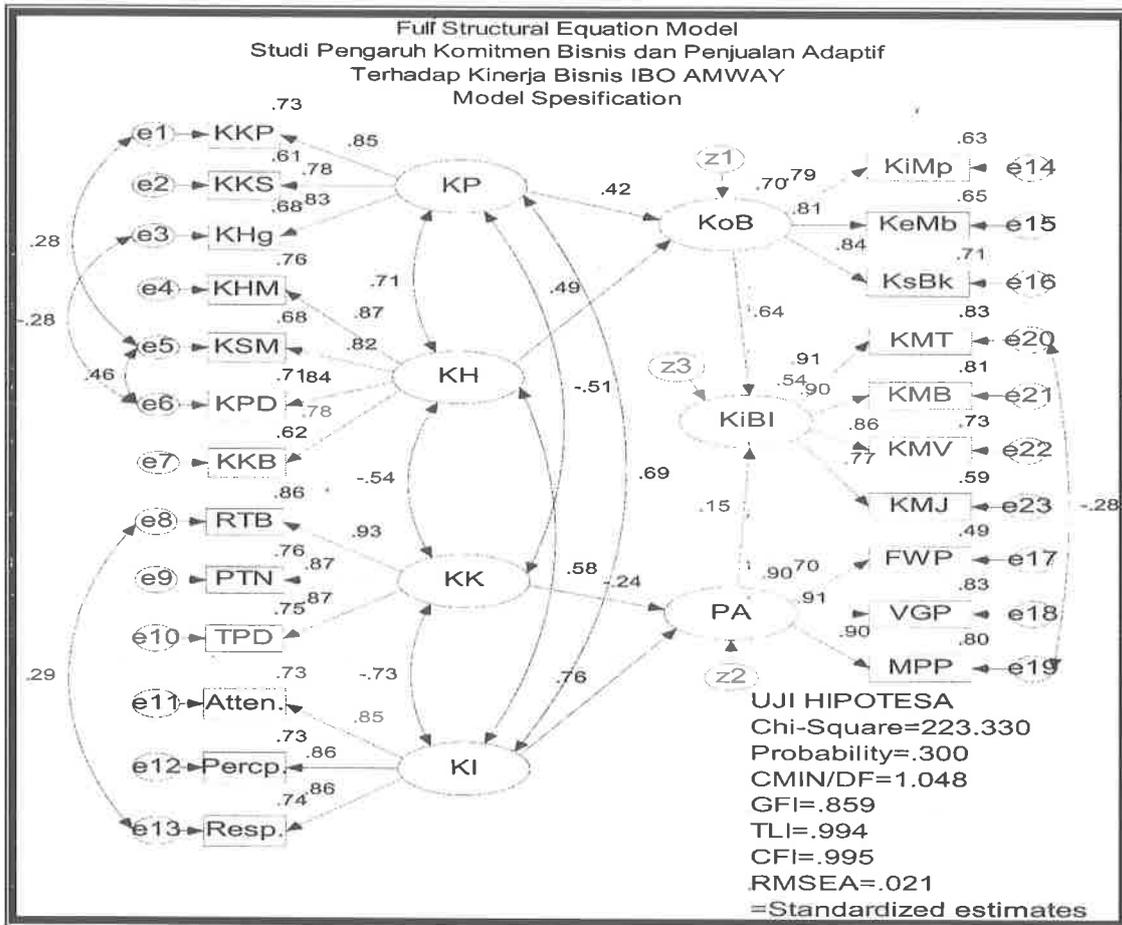
Gambar 1
Full Model Structural Equation Modelling



Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

Dilihat dari hasil *chi-square* sebesar 256,261 yang berada di atas nilai kritis yaitu 253,444 dengan probabilitas 0,039 yang berada di bawah 0,05, berarti hipotesis nol ditolak yaitu model yang dihipotesiskan tidak sama dengan data empiris. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini *misfit*, meskipun dilihat dari kriteria fit yang lain yaitu GFI, TLI, CFI, CMIN, dan RMSEA telah memenuhi syarat yang direkomendasikan. Untuk memperbaiki model tersebut dan tidak merubah data empiris, maka modifikasi dilakukan dengan cara melihat nilai *modification index* (Ghozali,2005). Nilai *modification index* pada kovarian menunjukkan turunya nilai *chi-square* jika *error term* dikorelasikan. Berdasarkan hal tersebut maka modifikasi model dilakukan dengan mengkorelasikan *error term* pada *modification index*. Pengkorelasian tersebut antara lain meliputi e1 dengan e5, e3 dengan e6, e5 dengan e6, e8 dengan e13, dan e19 dengan e20. Hasil pengolahan setelah dimodifikasi seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini.

Gambar 2
Full Model Structural Equation Modelling
(Setelah Dilakukan Modifikasi)



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini (2007)

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari nilai *chi-square* model sebesar 223,330 yang lebih kecil dari nilai kritisnya dengan tingkat signifikansi sebesar 0.300 yang sesuai syarat (> 0.05). Hasil perhitungan terhadap indeks CMIN, TLI, CFI, dan RMSEA juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Hal ini seperti yang terlihat dalam *aria* 1.

Kemudian dari hasil uji asumsi SEM yaitu uji asumsi normalitas data, evaluasi *outlier*, evaluasi multikolinieritas dan singularitas, serta *goodness of fit* dapat dipastikan tidak terdapat kemungkinan munculnya masalah identifikasi. Selain itu nilai *variable residual covariance* juga kecil, reliabilitas menunjukkan hasil perhitungan yang mana nilai reliabilitas masing-masing konstruk di atas 0,7 dan *variance extract* di atas 0,5. Maka dapat dikatakan model penelitian ini sudah baik dan dapat diterima. Perhitungan terhadap koefisien pengaruh melalui *regression weight* terlihat pada tabel 2.

Tabel 1
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model*

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 - Chi-square	Diharapkan kecil (DF=213) $\leq 248,047$	223,330	Baik
Probability	≥ 0.05	0.300	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.021	Baik
GFI	≥ 0.90	0.859	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.817	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.994	Baik
CFI	≥ 0.95	0.995	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data (2007)

Tabel 2
Regression Weight SEM

<i>Regression Weight</i>			<i>Estimate</i>	<i>Std. Est.</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Penjualan Adaptif	←	Kecemasan Komunikasi	-.167	-.238	.061	-2.725	.006
Komitmen Bisnis	←	Kepuasan Hubungan	.400	.490	.097	4.126	***
Penjualan Adaptif	←	Keterlibatan Interaksi	.588	.763	.090	6.540	***
Komitmen Bisnis	←	Kepuasan Produk	.430	.416	.121	3.549	***
Kinerja Bisnis IBO	←	Penjualan Adaptif	.242	.153	.149	1.628	.103
Kinerja Bisnis IBO	←	Komitmen Bisnis	.797	.638	.136	5.870	***
x6	←	Kepuasan Hubungan	1.000	.843			
x5	←	Kepuasan Hubungan	.925	.822	.064	14.467	***
x4	←	Kepuasan Hubungan	.942	.874	.084	11.156	***
x7	←	Kepuasan Hubungan	.860	.784	.089	9.646	***
x10	←	Kecemasan Komunikasi	1.000	.868			
x9	←	Kecemasan Komunikasi	1.107	.871	.088	12.553	***
x8	←	Kecemasan Komunikasi	1.156	.930	.083	13.989	***
x13	←	Keterlibatan Interaksi	1.000	.860			
x12	←	Keterlibatan Interaksi	.988	.856	.083	11.880	***
x11	←	Keterlibatan Interaksi	.860	.853	.073	11.814	***
x3	←	Kepuasan Produk	1.000	.827			
x2	←	Kepuasan Produk	1.013	.783	.109	9.328	***
x1	←	Kepuasan Produk	1.144	.853	.111	10.331	***
x20	←	Kinerja Bisnis IBO	1.000	.914			
x21	←	Kinerja Bisnis IBO	.941	.901	.063	15.048	***
x22	←	Kinerja Bisnis IBO	.979	.857	.073	13.432	***
x14	←	Komitmen Bisnis	1.000	.793			
x15	←	Komitmen Bisnis	.969	.809	.105	9.247	***
x16	←	Komitmen Bisnis	1.100	.844	.113	9.722	***
x17	←	Penjualan Adaptif	1.000	.704			
x18	←	Penjualan Adaptif	1.371	.912	.148	9.270	***
x19	←	Penjualan Adaptif	1.420	.896	.155	9.144	***
x23	←	Kinerja Bisnis IBO	.901	.769	.083	10.811	***

Sumber : Hasil pengolahan data untuk penelitian ini (2007)

Tabel di atas menunjukkan bahwa tidak semua hubungan dan pengaruh yang dianalisis berada pada tingkat signifikansi yang diharapkan. Adanya pengaruh positif penjualan adaptif terhadap kinerja bisnis IBO memang menunjukkan koefisien yang positif. Hal ini sudah sesuai dengan hipotesis dalam penelitian ini, namun pengujian hipotesis pada taraf signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$) tidak dapat diterima karena nilai probabilitasnya di atas 0,05 dan nilai CR (*critical ratio*) kurang dari 2,00. Sehingga hipotesis tersebut masih dapat diterima meskipun tidak signifikan.

Sedangkan pada koefisien pengaruh masing-masing hubungan regresi, dari kelima hubungan pengaruh lainnya adalah signifikan. Hal ini terlihat dari nilai probabilitasnya yang jauh di bawah 0,05 dan nilai CR yang juga lebih besar dari 2,00. Sehingga untuk kelima hipotesis tersebut yang dikembangkan dalam penelitian ini pada taraf signifikansi 0,05 dapat diterima. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 3. Hasil pengujian variabel juga menunjukkan nilai parameter yaitu *standardized estimate* yang berada di atas 0,6, $CR \geq 2$, dan probabilitas $\leq 0,05$. Hal ini juga mengindikasikan bahwa variabel indikator dalam variabel penelitian ini dapat diterima dengan baik dan layak digunakan.

Tabel 3
Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji	Indeks CR ($\geq 2,00$)	Probabilitas ($\alpha=5\%$)
H1: Semakin tinggi kepuasan dengan produk maka semakin kuat komitmen bisnis IBO.	Diterima	3.549	0
H2: Semakin tinggi kepuasan hubungan dengan mitra/upline maka semakin kuat komitmen bisnis IBO.	Diterima	4.126	0
H3: Semakin rendah kecemasan komunikasi maka akan semakin tinggi penjualan adaptif dapat diterapkan IBO.	Diterima	-2.725	.006
H4: Semakin tinggi keterlibatan interaksi maka semakin tinggi penjualan adaptif dapat diterapkan IBO.	Diterima	6.540	0
H5: Semakin kuat komitmen bisnis IBO maka akan semakin tinggi kinerja bisnis IBO.	Diterima	5.870	0
H6: Semakin tinggi penjualan adaptif mampu diterapkan maka akan semakin tinggi kinerja bisnis IBO	Diterima	1,628	0,103

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2007)

Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan penelitian yang menguji keenam hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini, maka diambil kesimpulan atas hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut ini kesimpulan peneliti atas keenam hipotesis yang ada dalam penelitian ini.

H 1 : Semakin tinggi kepuasan IBO (pengecer) dengan produk-produk yang dijualnya maka akan semakin kuat komitmen IBO dalam menjalankan bisnisnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dengan produk merupakan variabel yang secara signifikan berpengaruh positif terhadap komitmen bisnis IBO. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung pernyataan para peneliti sebelumnya yang mengungkapkan bahwa kepuasan pengecer menghasilkan kebiasaan yang penting, termasuk kebiasaan pembelian ulang dan perilaku positif (Westbrook, 1981 dan Soeratman, 2002). Sedangkan adanya komitmen adalah suatu kebiasaan penting dan perilaku positif yang menurut Soeratman (2002) merupakan dampak dari kepuasan dengan produk. Pengaruh positif ini nampak pada pernyataan para IBO AMWAY yang masih mempertahankan bisnisnya.

H 2 : Semakin tinggi kepuasan IBO (pengecer) dengan mitranya atau upline maka akan semakin kuat komitmen IBO dalam menjalankan bisnisnya.

Hasil penelitian ini telah menyimpulkan bahwa kepuasan hubungan dengan mitra/upline juga memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen bisnis IBO. Hal ini tentunya mendukung penelitian Soeratman (2002) yang menyatakan bahwa adanya keinginan seorang wiraniaga untuk membangun bisnis karena memperoleh kepuasan hubungan, dan pendapat para ahli seperti Hunt dan Nevin (1974) bahwa pengecer yang puas dengan suatu hubungan bisnis, keinginan memutuskan hubungannya cenderung menjadi berkurang. Pengaruh kuat ini nampak dalam penelitian ini, dimana rata-rata IBO AMWAY yang telah merasakan kepuasan hubungan dengan mitra/uplinenya ternyata lebih dapat berkomitmen daripada yang tidak atau kurang puas dengan hubungan tersebut.

H 3 : Semakin rendah kecemasan komunikasi maka akan semakin tinggi kemampuan beradaptasi dalam penjualan atau penjualan adaptif pada seorang penjual atau IBO.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kecemasan komunikasi yang dialami seorang IBO berpengaruh signifikan terhadap penjualan adaptif dan pengaruh tersebut negatif. Dengan demikian penelitian ini telah mendukung penelitian dari Allen dan Bourhins (1996) yang menyatakan bahwa orang yang kegelisahannya rendah lebih banyak menunjukkan perilaku komunikasi superior daripada orang yang kegelisahannya tinggi. Nampak dalam penelitian bahwa IBO atau pengecer yang lebih mampu menerapkan penjualan adaptif adalah mereka yang lebih dapat mengatasi dirinya sehingga tidak terdapat kecemasan komunikasi.

H 4 : Semakin tinggi tingkat keterlibatan interaksi, maka akan semakin tinggi pula penjualan adaptif atau penyesuaian dalam penjualan dapat dilakukan oleh seorang penjual atau IBO.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan interaksi seorang IBO berpengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan adaptif. Dengan demikian hasil ini semakin mendukung penelitian dari Sujana *et. Al.* (1994) dan Boorom *et. Al.* (1998) yang menjelaskan bahwa penjual dengan tingkatan keterlibatan interaksi yang lebih tinggi akan lebih sering mempraktekkan penjualan adaptif karena mereka dapat secara efektif memperoleh dan mengerti informasi yang dibutuhkan untuk meyakinkan pelanggan, sedangkan penjual dengan keterlibatan interaksi yang rendah mungkin akan kehilangan informasi relevan yang dibutuhkan untuk memperoleh adaptasi yang efektif. Pengaruh kuat

ini nampak dari cara –cara yang diterapkan seorang IBO ketika melakukan presentasi penjualan atau *prospecting*.

H 5 : Semakin kuat komitmen bisnis yang dibangun IBO, maka akan semakin tinggi kinerja bisnis IBO.

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa komitmen bisnis IBO memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis IBO. Dengan didukung penelitian sebelumnya seperti Mackenzie (1998), Hackett (1994), dan Siguaw et. Al. (1998), memperjelas bahwa komitmen untuk mempertahankan bisnis, mengembangkan bisnis, dan bersedia berkorban dan berinvestasi mampu memberikan dorongan yang kuat bagi kinerja seseorang dalam melakukan hubungan bisnis. Pengaruh tersebut nampak dari usaha-usaha atau upaya yang dapat dilakukan IBO untuk mencapai hasil yang diharapkan dalam bisnisnya.

H 6 : Semakin tinggi perilaku penjualan adaptif diterapkan oleh IBO maka akan semakin tinggi pula kinerja bisnis IBO.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa penjualan adaptif tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis IBO. Dengan demikian hasil ini kurang dapat memberikan dukungan pendapat dari William dan Spiro (1985), Sujan et. Al. (1994), Boorom et. Al. (1998) yang menyatakan bahwa kontribusi terbesar dari kinerja penjualan adalah penerapan penjualan adaptif. Nampak dalam penelitian ini bahwa sebagian besar IBO AMWAY tidak mampu mencapai kinerja bisnis yang diharapkan, padahal mereka telah memerankan penjualan adaptif dengan cukup baik. Sehingga dapat dikatakan peranan penjualan adaptif tidak begitu penting bagi kinerja bisnis IBO bila dibandingkan dengan komitmen bisnisnya.

KESIMPULAN DARI MASALAH PENELITIAN

Dari hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menjawab masalah penelitian tersebut yang menghasilkan empat proses dasar dalam upaya untuk meningkatkan kinerja bisnis IBO AMWAY yaitu:

1. Peningkatan kinerja bisnis IBO salah satunya dapat dilakukan dengan memberikan kepuasan dengan produk-produk AMWAY pada pelanggan sehingga dapat menimbulkan komitmen bisnis yang lebih kuat pada IBO. Dengan komitmen tersebut seorang IBO akan terdorong dan berusaha lebih keras untuk mencapai kinerja bisnis yang lebih baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dengan produk AMWAY yang dirasakan IBO dilihat dari kualitas, kesesuaian kebutuhan atau selera, dan harga masih tergolong rendah, karena rata-rata IBO sering kali menerima keluhan dari pelanggan, sehingga apa yang diharapkan IBO atas produk belum memuaskan. Dampak dari hal tersebut adalah memperlemah komitmen bisnis IBO, sehingga banyak IBO yang enggan untuk meneruskan, mengembangkan, atau bekerja lebih keras dan giat dalam bisnisnya. Konsekuensinya pencapaian kinerja bisnis IBO menjadi rendah dan bisnis tidak dapat maju dan berkembang dengan baik. Maka dari itu untuk meningkatkan kinerja bisnis IBO, komitmen bisnis harus diperkuat dengan meningkatkan kepuasan terhadap produk.
2. Peningkatan kinerja bisnis IBO dapat dilakukan dengan mengupayakan terciptanya kepuasan IBO dalam hubungan bisnisnya dengan mitra/*upline*. Adanya kepuasan dalam hubungan tersebut juga akan mewujudkan komitmen bisnis IBO yang semakin kuat atau

minimal mempertahankan komitmen tersebut. Dengan komitmen tersebut maka pencapaian kinerja akan menjadi lebih berarti, karena adanya kekonsistenan, kerja keras, dan pengorbanan. Kepuasan IBO tidak hanya meliputi dimensi atas produk, tapi dapat juga dirasakan dari sisi lain yaitu kepuasan hubungan dengan Mitra/Upline. Besar kemungkinan yang menyebabkan seorang IBO berkomitmen bisnis kuat tidak lain adalah karena adanya kepuasan IBO dari segi hubungan, atau bukan dari segi produk. Dalam penelitian ini telah dibuktikan bahwa para IBO yang kurang merasakan kepuasan hubungan dengan Mitra/upline ternyata juga mempunyai komitmen yang lemah dan hal itu berlaku sejajar atau berhubungan positif pada tingkat yang berbeda. Hubungan dua variabel tersebut ternyata juga setimpal dengan pencapaian kinerja bisnis IBO. Sehingga wajar kalau dampak dari kepuasan hubungan IBO dengan Mitra/Upline yang tergolong sedang ditambah pengaruhnya pada komitmen bisnis IBO yang tidak terlalu kuat maka berimbas pula pada masih kurangnya pengaruh komitmen bisnis IBO terhadap kinerja bisnis IBO. Penelitian ini telah membuktikan bahwa dampak kepuasan hubungan dengan mitra/upline pada komitmen bisnis IBO lebih besar daripada kepuasan dengan produk. Maka dapat disimpulkan bahwa cara yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja bisnis IBO adalah dengan meningkatkan kepuasan hubungan dengan mitra/upline.

3. Peningkatan kinerja bisnis IBO dapat dilakukan dengan mengurangi tingkat kecemasan komunikasi dari IBO, karena semakin rendah kecemasan komunikasi IBO maka seorang IBO akan semakin mampu menyesuaikan diri dalam berbagai hal terkait dengan aktivitas penjualannya atau menerapkan penjualan adaptif. Sehingga pada akhirnya juga akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja bisnis yang lebih baik pada IBO. Penelitian ini juga telah membuktikan bahwa rata-rata IBO yang mengalami tingkat kecemasan komunikasi yang cukup tinggi sering gugup, tidak nyaman, dan kurang percaya diri, kebanyakan mengalami kesulitan untuk menerapkan penjualan adaptif. Agar dapat menerapkan penjualan adaptif tampaknya seorang IBO harus dapat mengatasi atau meminimalkan kecemasan komunikasi pada dirinya. Meskipun dampaknya terhadap kinerja bisnis IBO tidak signifikan bagi kebanyakan IBO, tapi sebagian dari IBO walaupun jumlahnya relatif kecil, yang mana mampu mengatasi situasi penjualan atau menerapkan pola penjualan adaptif telah berhasil mencapai kinerja bisnis yang cukup baik.
4. Peningkatan kinerja bisnis IBO juga dapat dilakukan dengan meningkatkan keterlibatan interaksi pada IBO, karena dengan tingginya keterlibatan interaksi seorang IBO akan semakin berpengalaman dalam menghadapi pelanggan dan semakin dapat memahami berbagai situasi penjualan sehingga dapat menerapkan pola penjualan adaptif dengan baik. Kondisi semacam ini tentu akan mendukung seorang IBO untuk dapat membuat suatu pencapaian terhadap kinerja bisnisnya. Keterlibatan interaksi memungkinkan seorang IBO untuk memperhatikan, memahami, dan merespon atau menanggapi bermacam-macam pelanggan yang berbeda keinginannya. Diharapkan dengan adanya pengalaman yang diperoleh dari keterlibatan interaksi seorang IBO akan mendidik dan memudahkan dalam menghadapi berbagai macam situasi penjualan, sehingga dapat menerapkan penjualan adaptif. Meskipun bukti penelitian menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap pencapaian kinerja bisnis IBO, namun masih terdapat sebagian IBO yang memperoleh keberhasilan dengan cara ini. Ini artinya dengan mengandalkan kompetensi komunikasi dengan pelanggan masih memungkinkan bagi seorang IBO untuk memperbaiki kinerja bisnisnya.

Dalam hal ini proses 1 dan proses 2 adalah solusi utama dalam meningkatkan kinerja bisnis IBO yang tidak dapat ditawarkan lagi, karena bukti penelitian ini telah menjelaskan keduanya secara signifikan. Berdasarkan pada penelitian ini proses 2 adalah solusi terpenting yang harus dipilih sebab dampak yang ditimbulkan dari adanya kepuasan hubungan dengan mitra/*upline* terhadap komitmen lebih besar daripada kepuasan dengan produk. Meskipun demikian keduanya jauh lebih penting daripada proses 3 dan 4.

Walaupun pengaruh penjualan adaptif tidak signifikan, namun bukan berarti penjualan adaptif tidak penting. Perlu diketahui bahwa pada kondisi atau tingkat keyakinan tertentu penjualan adaptif juga dapat meningkatkan kinerja bisnis IBO. Hal ini dapat menjadi alternatif terakhir dalam mengupayakan kinerja bisnis IBO. Sehingga dua variabel yaitu kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi yang mempengaruhi penjualan adaptif harus diperhatikan, terutama bagi yang lebih mengandalkan kompetensi komunikasi dengan pelanggan. Namun dari kedua variabel tersebut yang harus lebih dulu diutamakan adalah keterlibatan interaksi, karena pengaruh yang diberikan terhadap penjualan adaptif lebih besar daripada kecemasan komunikasi.

IMPLIKASI TEORITIS

1. Menurut Spreng, Mc Kenzie, dan Olsavsky (1996), kepuasan pelanggan dengan produk akan terjadi apabila kualitas kinerja yang dirasakan atas suatu produk atau layanan sama dengan atau bahkan melebihi harapan. Oliver, Westbrook (1981) dalam Soeratman (2002) juga berkonsep bahwa kepuasan pengecer menghasilkan kebiasaan yang penting, termasuk kebiasaan pembelian ulang dan perilaku positif. Kepuasan dapat berpengaruh langsung pada komitmen (Summer dan Hendrik, 1991, Daeley dan Kirk, 1992 dalam Soeratman, 2002). Menurut Anderson dan Narus (1990) kepuasan dapat menjadi prediksi tindakan mendatang oleh mitra-mitra perusahaan. Hasil penelitian Soeratman (2002) mengenai *multilevel marketing* (MLM) di Indonesia telah membuktikan bahwa kepuasan wiraniaga dengan produk semakin memperkuat komitmen untuk membangun bisnisnya. Sementara penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan dengan produk juga berpengaruh positif terhadap komitmen bisnis IBO atau anggota. Sehingga dapat disimpulkan bahwa studi ini telah memperkuat konsepsi-konsepsi pada penelitian terdahulu tersebut.
2. Banyak peneliti yang mengartikan kepuasan sebagai reaksi emosional pada pengalaman menggunakan produk atau jasa (Mano dan Oliver, 1993; Spreng *et. Al*, 1996; Swan dan Oliver, 1996 dalam Soeratman 2002). Namun menurut Oliver (1993), kepuasan adalah hal yang dapat dirasakan dari banyak aspek bukan hanya dari segi produknya namun juga dalam hal hubungannya dengan pelanggan. Pengecer yang puas dengan suatu hubungan bisnis menurut Hunt dan Nevin (1974), keinginan memutuskan hubungannya cenderung menjadi berkurang. Studi mengenai MLM yang dilakukan Soeratman (2002) juga telah membuktikan bahwa kepuasan hubungan antara wiraniaga dengan mitra/*upline* berdampak positif pada komitmen untuk membangun bisnisnya. Pada penelitian ini juga telah membuktikan bahwa adanya kepuasan hubungan dengan mitra/*upline* ternyata telah teruji berpengaruh positif terhadap komitmen bisnis IBO. Maka dapat dikatakan studi ini turut mempertegas penelitian dari Soeratman (2002) dan konsepsi-konsepsi rujukan tersebut.
3. Secara konseptual kecemasan komunikasi adalah sebuah tingkat kegelisahan yang berhubungan dengan komunikasi nyata dengan orang lain (Mc Croskey, 1984 dalam

Boorom *et. Al.*, 1998). Menurut studi yang dilakukan Boorom *et al.* (1998) kecemasan komunikasi dapat menjadi kendala dalam menampilkan presentasi penjualan untuk situasi tertentu. Studi lain juga menunjukkan kalau orang yang kegelisahannya rendah lebih banyak menunjukkan perilaku komunikasi superior daripada orang yang kegelisahannya tinggi (Allen dan Bourhins, 1996). Sementara penelitian ini telah membuktikan hal yang sama kalau kecemasan komunikasi berlawanan atau berpengaruh negatif terhadap kemampuan IBO atau seorang penjual dalam menyesuaikan diri dalam penjualan atau biasa disebut dengan penjualan adaptif. Hal ini tentunya semakin memperkuat bukti hasil studi dari Boorom *et. Al.* (1998) dan Allen dan Bourhins (1996).

4. Menurut Boorom *et. Al.* (1998) penjual dengan tingkatan keterlibatan interaksi yang lebih tinggi akan lebih sering mempraktekkan penjualan adaptif karena mereka dapat secara efektif memperoleh dan mengerti informasi yang dibutuhkan untuk meyakinkan pelanggan, sedangkan penjual dengan keterlibatan interaksi yang rendah mungkin akan kehilangan informasi relevan yang dibutuhkan untuk memperoleh adaptasi yang efektif. Pada penelitian sebelumnya sebagai tambahan untuk mempengaruhi performa penjualan, keterlibatan interaksi juga mempengaruhi praktek penjual terhadap penjualan adaptif atau bekerja lebih pintar (Sujan *et. Al.*, 1994). Penelitian ini pada akhirnya juga mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif keterlibatan interaksi terhadap penjualan adaptif dapat diterima dengan baik. Sehingga studi ini juga memberikan kontribusi atau dukungan pada hasil penelitian Sujan *et. Al.* (1994) dan Boorom *et. Al.* (1998).
5. Menurut Anderson dan Weitz (1992) komitmen didefinisikan sebagai suatu keinginan dari kegiatan untuk membangun hubungan yang stabil dengan kesungguhan untuk memberi pengorbanan guna menjaga atau mempertahankan hubungan tersebut. Apabila komitmen seseorang tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan apabila komitmen rendah maka akan berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah/*turnover* (Mackenzie, 1998). Oleh karena itu kinerja dan *turnover* merupakan konsekuensi dari komitmen organisasi (Hackett, 1994). Studi Siguaw *et. Al.* (1998) dan rujukan-rujukan penelitian yang mendasarinya, membuktikan adanya dampak atau pengaruh positif komitmen bisnis anggota saluran terhadap kinerjanya. Bukti-bukti penelitian tersebut sesuai dengan apa yang telah dibuktikan dalam penelitian ini, yaitu bahwa komitmen bisnis IBO atau sebagai anggota saluran berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis IBO. Jadi jelas bahwa studi ini turut mempertegas hasil penelitian dari, Hackett (1994), Mackenzie (1998), dan Siguaw *et. Al.* (1998).
6. Penjualan adaptif merupakan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan yang sangat penting bagi penjual (Webster, 1968 dalam Boorom *et. Al.*, 1998). Menurut Sujan *et. Al.* (1994) dan Boorom *et. Al.* (1998) penjualan adaptif memiliki efek positif pada performa penjualan. William dan Spiro (1985) dalam Kellor, Parker, dan Pettijohn (2000) telah meneliti gaya komunikasi sales representatif dengan pelanggan dan mengambil kesimpulan bahwa tenaga penjualan yang paling sukses adalah seseorang yang mampu untuk menyesuaikan model komunikasi mereka yang paling cocok untuk berinteraksi dengan pelanggan. Namun dalam penelitian ini adanya penjualan adaptif tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan hanya dapat berpengaruh positif pada minoritas tertentu atau dengan tingkat keyakinan yang lebih rendah. Tentu saja studi dalam bidang MLM ini tidak dapat memperkuat studi dari

William dan Spiro (1985), Sujan *et. Al.* (1994), Boorom *et. Al.* (1998) dan Kellor, Parker, dan Pettijohn (2000). Sehingga hasil penelitian ini lebih memperkuat studi yang dilakukan oleh Cronin (1994) yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang berarti kecakapan komunikasi yang dimiliki penjual pada kinerja penjualannya.

Dengan demikian jelaslah, penelitian ini memberikan dukungan pada konsepsi-konsepsi teoritis dan studi-studi empiris dalam manajemen pemasaran khususnya dalam bidang multilevel marketing, yang membuktikan bahwa kinerja bisnis lebih dapat dipengaruhi oleh komitmen bisnis daripada penjualan adaptif. Namun adanya komitmen bisnis tersebut merupakan konsekuensi dari kepuasan dengan produk dan kepuasan hubungan dengan mitra. Sedangkan adanya penjualan adaptif merupakan konsekuensi dari kecemasan komunikasi dan keterlibatan interaksi.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan implikasi manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis terhadap praktek manajemen. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan produk pada IBO mampu memperkuat komitmen bisnis IBO. Implikasinya adalah bahwa untuk memperkuat komitmen anggotanya atau IBO hendaknya perusahaan atau para pelaku MLM dapat menciptakan atau memberikan kepuasan produk dengan menyediakan produk-produk yang mempunyai dimensi kualitas yang bagus terutama dari segi manfaat utama produk dan jaminan kepuasan produk atau garansi. Selain itu hendaknya juga menyediakan produk yang sesuai dengan kebutuhan atau selera konsumen, sehingga produk utama yang harus dipasarkan adalah produk suplemen makanan, produk kosmetik, *personal care*, produk *home tech*, dan produk *agriculture*, serta menentukan harga yang sesuai dengan kualitas produk-produk tersebut.
2. Kepuasan hubungan dengan mitra/*upline* akan dapat memperkuat komitmen bisnis IBO. Implikasinya adalah untuk memperkuat komitmen IBO pelaku-pelaku di bidang manajemen MLM hendaknya dapat memberikan keuntungan pada IBO-nya baik dari segi finansial maupun sosial, mengajarkan para IBO-nya atau *upline* agar mampu bersikap dan berperilaku baik, bermoral, disiplin, bertanggungjawab, berdedikasi, dan konsisten. Kemudian berusaha menghargai setiap IBO dengan memberikan pujian, dukungan, dan menganggap penting setiap IBO. Di samping itu juga terus-menerus memberikan pemahaman akan peluang atau kesempatan untuk maju dan berkembang dalam bisnisnya dengan meyakinkan bahwa melalui bisnis MLM ini mereka bisa merubah hidup menjadi lebih baik, mereka berada di lingkungan positif, dan bisa mempunyai penghasilan yang lebih bila berhasil. Hal-hal tersebut penting karena dengan cara-cara tersebut akan menciptakan kepuasan hubungan dengan mitra/*upline* pada IBO.
3. Penjualan adaptif akan meningkat apabila tingkat kecemasan komunikasinya rendah. Implikasi untuk meningkatkan penerapan penjualan adaptif adalah dengan menghilangkan atau mengatasi reaksi tubuh yang berlebihan seperti ketegangan, jantung berdebar, salah tingkah, perasaan yang tidak nyaman, dan ketidakpercayaan diri harus dapat diatasi atau dihilangkan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan terus-menerus memberikan pelatihan tehnik presentasi penjualan yang baik dan terus memberikan kesempatan untuk mempraktekannya, karena dengan demikian seorang IBO akan

- semakin matang, berpengalaman, dan mampu mengatasi kesulitan saat berkomunikasi dengan berbagai macam keadaan.
4. Keterlibatan interaksi dapat memberikan pengaruh positif pada penjualan adaptif. Implikasinya adalah penjualan adaptif dapat ditingkatkan dengan menganjurkan para IBO agar selalu memperhatikan, memahami, dan memberikan tanggapan kepada pelanggan. Untuk dapat mendukung hal tersebut pelaku-pelaku MLM hendaknya menyediakan sarana dan fasilitas seperti brosur, katalog produk, kaset atau CD presentasi, dan tempat yang nyaman, serta membekali IBO-nya dengan pengetahuan produk yang cukup ketika berinteraksi dengan pelanggan. Sehingga dalam berkomunikasi seseorang akan dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan pelanggan dengan baik dan cepat tanggap terhadap keluhan-keluhan ataupun pertanyaan-pertanyaan dari pelanggan.
 5. Kinerja bisnis IBO akan meningkat apabila komitmen bisnis IBO semakin kuat. Implikasinya adalah bahwa perusahaan hendaknya memperkuat komitmen bisnis anggotanya (IBO) agar tetap mempertahankan bisnisnya, membangun bisnisnya, dan bersedia berkorban dan berinvestasi dengan cara terus meyakinkan pada IBO-nya bahwa bisnisnya akan tetap menguntungkan dan membawa banyak keberhasilan bagi dirinya. Hal tersebut dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan rutin seperti *info – net*, seminar *leadership*. Selain itu juga menyarankan IBO-nya untuk belajar dari para *upline* yang sukses, menirukan perilaku mereka, tidak egois, bekerja sama dengan rekan bisnis dan membantu anggota lain yang kesulitan.
 6. Kinerja bisnis IBO akan meningkat apabila penjualan adaptif semakin dapat diterapkan. Implikasinya adalah perusahaan harus dapat memberikan pelatihan tehnik presentasi penjualan atau *prospecting* yang baik dan unik agar para IBO-nya mampu mempengaruhi pelanggan. Selain itu juga menyarankan para IBO untuk membuat ringkasan, perencanaan presentasi dan mengatur waktu, melakukan presentasi dengan alat bantu seperti kaset atau buku saku, menyederhanakan presentasi, menampilkan gaya presentasi yang standar saat pelanggan masih antusias mendengarkan atau memperhatikan, mendemonstrasikan produk ketika pelanggan perlu bukti, bergaya menggurui, misalnya berlaku seperti seorang dokter yang menyarankan pada pasiennya ketika akan menawarkan produk-produk kesehatan dan perawatan tubuh, merubah bentuk presentasi menjadi formal saat di lingkungan perkantoran, dan santai saat non formal, merubah cara berbicara atau menyampaikan informasi produk bila pelanggan tidak suka, dan menyampaikan materi presentasi penjualan yang sesuai misalnya untuk ibu-ibu ditawarkan produk rumah tangga, remaja : tata rias, sedangkan bagi para pemerhati kesehatan atau olahragawan : produk kesehatan dan perawatan tubuh. Dengan demikian akan dapat membantu seorang IBO dalam meyakinkan pelanggan, menawarkan produk, atau melakukan promosi penjualan.

KETERBATASAN PENELITIAN DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Penelitian ini menganalisis bagaimana meningkatkan kinerja bisnis IBO PT. Amindoway. Namun penelitian yang telah dilakukan memiliki keterbatasan-keterbatasan yang dapat diperbaiki atau dikembangkan pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya dilakukan dalam lingkup yang terbatas yaitu terhadap IBO PT. Amindoway yang berdomisili di wilayah Jawa Tengah dan DIY, sehingga hasil penelitian

- ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus di luar obyek penelitian. Penelitian berikutnya hendaknya lebih dapat menggeneralisasikan hasil penelitian ini dengan lingkup atau obyek yang berbeda pada bidang MLM.
2. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini misfit sehingga memerlukan modifikasi dan model hasil modifikasi masih menunjukkan GFI dan AGFI pada tingkat penerimaan yang marginal karena tidak dapat memenuhi ketentuan minimum. Maka dari itu penelitian mendatang hendaknya dapat mengembangkan model penelitian yang lebih baik, terutama dalam bidang MLM dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja bisnis IBO. Apalagi penelitian mengenai MLM di Indonesia hingga sekarang ini masih sangat terbatas.
 3. Pengukuran variabel dalam penelitian ini masih sederhana dan hanya dapat mendefinisikan konstruk yang digunakan secara ringkas, karena literatur yang menjelaskan konstruk-konstruk penelitian di bidang MLM ini sangat terbatas. Penelitian selanjutnya hendaknya lebih dapat memperjelas definisi konstruk dalam penelitian ini secara lebih rinci.

DAFTAR REFERENSI

- Allen, Mike, dan John Bourhis, 1996, "The Relationship of Communication Apprehension to Communication Behaviour: A Meta – Analysis", *Communication Quarterly*, 44 (Spring): 214-226.
- Anderson, Erin, dan Barton Weitz, 1992, "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, February, p.18-34.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, dan Donald R. Lehmann, 1994, "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability : Findings From Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), p.53-66.
- Anderson, James C., dan James A. Narus, 1990, "Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing* , Vol. 54, January, 42-58.
- Andreassen, Tor Walin, 1994, "Satisfaction Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in The Public Sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 7, No. 2, p. 16-34.
- Bashaw, R. Edward, dan E. Stephen Grant, 1994, "Exploring The Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave", *Journal of Personal Selling and Sales management*, 14 (2),p. 41-56.
- Bensi, Dini Alifia Febrio, 2004, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Bertanya terhadap Kinerja Penjualan", *Jurnal Sains Pemasaran*, Vol. III, No. 2, September, p.149-164.
- Boorum, Michael L., Jerry R Goolsby, Rosemary P. Ramsey,1989, "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 21, p. 16-30.
- Challagalla, Goutam N., Tassaduq A. Shervani, 1996, "Dimension and Types of Supervisory Control : Effect on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, January, p. 89-105.
- Cegala, Donald J.,1981, "Interaction Involvement : Acognitive Dimension of Communicative Competence", *Communication Education*, 30 : 109-121.
- Celsi, Richard L., dan Jerry C. Olson, 1988, "The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes", *Journal of Consumer Behaviour*, 15 (September):210-224.

- Cronin, John J., 1994, "Analysis of Buyer-Seller Dyad :The Social Relation Model", *Journal of Personal Selling & Seles Management*, !4 (Summer):69-78.
- Eisenberger, R. P. Fasolo, dan V. Davis La Mastro, 1990, " Perceived Organizational Support Employee, Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, p. 51-59.
- Farely, Francis, Paschalle Quester, dan Felix Mavondo, 2003, "Collaborative Communication in Sponsor Relations", *Corporate Communication : An International Journal*, Vol. 8, No. 2, p.128-138.
- Ferdinand, A.T., 2005. "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen". *Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang*.
- Fornell, Claes, 1992, "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Exsperience", *Journal of Marketing* Vol. 56, January, p. 6-21.
- Ganesan, Shankar, 1994, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.58, April,1-19.
- Ghozali, Imam, 2005, "Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS", *Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang*.
- Hackett, R.D., Bycio ,P., & Hausdorf, P.A., 1994, "Further Assesment of Meyer and Allens (1991) Three-Component Model of Organizational Commiment". *Journal of Applied Psychology*. 79 (1):15-23.
- Holm, Desireee B., Kent Ericson, dan Jan Johanson, 1996, "Business Network and Cooperation in International Business Relationship", *Journal of International Business Studies*, 27 (5), p. 33-53.
- Hunt, Shelby, dan John R. Nevin, 1974, "Power in A Channel of Distribution: Sources of Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May,p. 186-193.
- Jolson, Marvin A.,1989, "Canned Adaptiveness : A New Direction for Modern Salesmanship", *Business Horizons*, January-February,p.7-11.
- Jones David B., 1994, "Sources of Communication Apprehention in Classroom Exsperiential Exercise", *Marketing Education Review*, 4 : 22-28.
- Keillor, B., Parker, R., dan Pettijohn C, 2000, " Relationship Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance, Managers", *Journal of Business and Industrial Marketing*, p. 263.
- Mackenzie, S. B, Podzakoff, P.M, Ahearne, M., 1998, "Some Possible Antecedent and Consequence in Role and Extra Role Salesperson Performance". *Journal of Marketing*. Vol. 62 p. 87-98.
- Mas'ud, Fuad. 2004, "Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi", *Badan Penerbit Uniiversitas Diponegoro. Semarang*.
- Meyer, J.P., & Allen N.J, 1991, "A Three Component Conceptualization of organizational Commitment", *Human Resource Management Review*
- Mohr, Jakkı J., Robert J. Fisher, dan John R. Nevin, "Collaborative Communication in Interfirm Relationships : Moderating Effects of Integration and Control", *Journal of Marketing*, Vol. 60, July, 103-115.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, dan Rohit Despande, 1992, "Relationship Between Providers and User of Market Research : The Dinamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29, Agustus, p. 314-38.
- Morgan, Robert M., dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, 20-38.
- Mowday, R., Steers R., dan Porter L., 1979, " The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 14, p.224-227.

-
- Noor, N.A., Wahab A., 2001, "Determinan of Salesperson Performance", *Jurnal Strategi Bisnis*, Vol. 20.
- Oliver, Richard, 1993, "A Concept Model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goal, Different Concept", *Advance in Service Marketing and Management*, Vol. 2, p. 65-68.
- Peterson, Robert A., Thomas R. Wotruba, 1996, "What is Direct Selling ? – Definition Perspectives", *Journal of Personal Selling & Seles Management*, Volume XVI.
- Pitt, Leyland, dan B. Ramaseshan, 1990, "Apprehention About Communication and Salesperson's Performance", *Psychological Report*, 67, p.1355-1362.
- Rentz, J.O., C.D. Sheperd, ArmenTashchian, P. A. Dabholskar, dan R.T. Ladd, 2002, "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 22, No. 1.
- Richmond, V.P., dan James C. Mc Croskey, 1989, "Communication Apprehention, Avoidance, and Effectiveness", *Scottsdale AZ: Gorusch Scarisbrick*.
- Robbins, Stephen, 1998, "Perilaku Organisasi (*Organizational Behaviour*)" PT.Prehalindo, Jakarta.
- Shepherd, C. David, 1999, "Service Quality and The Sales Force : A Tool for Competitive Advatage", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3 (Summer), p. 73-82.
- Shoemaker, M.E., dan M. C. Johlke, 2002, "A Examination of The Antecedent of Crucial Selling Skill : Asking Questions", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 14, No. 1.
- Sigauw, Judy A., Penny M. Simpson, dan Thomas L. Baker, 1998, "Effect of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and The Channel Relationship : The Distributor Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, p. 99-111.
- Soelaeman, Henni T., 2005, " Trik Manajemen MLM", *SWAsembada*, No. 21/XXI/13-23 Oktober, p.16-18.
- Soeratman, Lina, 2002, " Dinamika Wiraniaga Multilevel Marketing", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 3, Desember, p. 257-274.
- Spiro, R.L., dan B. A. Weitz, 1990, " Adaptive Selling: Conceptualization Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, Februari.
- Spreng, R.A., S.B. Mackenzie, R.W. Olsavsky, 1996, "A Reexamination of The Determinant of Consumer Satisfaction", *Journl of Marketing* , Vol. 60, July.
- Sujan, Harish, 1999, "Optimism and Street Smarts : Identifying and Improving Salesperson Intelligence", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.19, No. 3.
- , Barten A. Weitz, Nirmalya Kumar, 1994, "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, p. 39-52.
- Susilowati, Suryaniasih, 2004, "Analisis Pengaruh Perilaku Penjualan dan Kemampuan Mendengarkan untuk Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan" (Studi pada Tenaga Penjualan yang Menggunakan Sistem Multilevel Marketing di Kota Semarang), *Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang*, Tesis.
- Barker, A. Tansu, 1999, "Benchmarking Characteristic, Sales Manager's Activities and Succesfull Sales Performance", *Cannadian Journal of Administratif Sciences*, Vol.19, p.95-104.
- Verheyen, Koen, 2004, "Amagram", *AMWAY Indonesia*, Desember
- Wayne, S., Shore L., dan Liden R., 1997, "Percieved Organizational Support and Leader Member Exchange", *Academy of Management Journal*. 40 (1): 82-111.
- William, K.C., R.L. Spiro, dan L.M. Fine, 1990, "The Customer Salesperson Dyad : An Interaction/Communication Model and Review", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10:29-43.