

**ANALISA FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ORIENTASI
KONSUMEN DAN PENJUALAN ADAPTIF DALAM
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL
PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO)
KANTOR REGIONAL SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pascasarjana**



Oleh :

FIRMAN TRILAKSONO

NIM : 2010610848

**PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2015**

**ANALISA FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ORIENTASI
KONSUMEN DAN PENJUALAN ADAPTIF DALAM
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL
PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO)
KANTOR REGIONAL SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pascasarjana**



Oleh :

FIRMAN TRILAKSONO

NIM : 2010610848

**PROGRAM PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2015**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Firman Trilaksono
NIM : 2010.610.848
Program Pendidikan : Pasca Sarjana (Magister Manajemen)
Konsentrasi : Perbankan Syariah
Judul : Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Orientasi
Konsumen dan Penjualan Adaptif dalam Meningkatkan
Kinerja Tenaga Penjual PT.Asuransi Jiwasraya (Persero)
Kantor Regional Surabaya.

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal :



Dr. Basuki Rachmat, SE. MM.

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Tanggal :



Prof. Dr. Tatik Suryani, Psi.MM.

**ANALISA FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ORIENTASI KONSUMEN
DAN PENJUALAN ADAPTIF DALAM MENINGKATKAN KINERJA TENAGA
PENJUAL PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO)
KANTOR REGIONAL SURABAYA**

Firman Trilaksono

*Pascasarjana STIE Perbanas Surabaya
2010610848.student@perbanas.ac.id
Jalan Nginden Semolo 34-36 Surabaya 60118*

ABSTRACT

The study aims to determine the effect of organizational customer orientation towards customer orientation, and also examined the effect of self-control and environmental sales condition on adaptive selling, as well as the influence of consumers orientation and adaptive selling on salesperson performance. The study was conducted on 139 insurance policy salespersons at PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) in Surabaya. The analysis used Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that the organizational customer orientation has significantly positive effect on consumer orientation. Self-control and environment sales conditions also have positive significant effect on adaptive selling. In addition, consumer orientation and adaptive selling also have significantly positively effect on the salespersons performance.

Keywords : organizational customer orientation, customer orientation, self-control, environmental sales conditions, adaptive selling, salesperson performance

I. PENDAHULUAN

Karena kondisi persaingan yang sangat ketat, maka diharapkan tenaga penjual yang merupakan ujung tombak perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif melalui pendekatan relasional secara lebih intensif, sehingga mampu meningkatkan bisnis yang berkelanjutan. Oleh sebab itu perusahaan perlu mendorong tenaga penjual menjadi tenaga penjual yang adaptif.

Menurut Turnley dan Bolino (2001), kesuksesan adaptivitas tenaga penjualan dapat dipengaruhi oleh sikap dan perilaku. Individu dengan tingkat pengendalian diri tinggi akan memperhatikan kesesuaian situasional dan interpersonal dari perilakunya, dan menggunakannya untuk

mengatur dan mengendalikan presentasinya. Fine dan Gardial (1990), dalam Harmon (2006), mengungkapkan bahwa pengendalian diri diperlukan oleh tenaga penjual untuk menyesuaikan perilakunya terhadap kondisi yang ditemui.

Weitz, Sujan, dan Sujan (1986), dalam Roman dan Iacobucci (2010), mengemukakan bahwa efektivitas penjualan adaptif dipengaruhi oleh lingkungan penjualan. Menurut Rentz, Shepherd, Taschian, Dabholkar, dan Ladd (2002) tenaga penjual harus pandai menyeleksi berbagai macam teknik penjualan yang akan digunakan, sehingga memudahkan penyesuaian diri pada lingkungan dan kondisi penjualan. Oleh karena itu, penerapan adaptivitas tenaga

penjualan sangat dipengaruhi oleh lingkungan penjualan.

Faktor lain yang berperan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah *customer orientation* atau *customer oriented selling*. Karakteristik dari pendekatan penjualan berorientasi konsumen yang dipraktekkan oleh beberapa perusahaan adalah menjalin hubungan baik dengan konsumen, mendiagnosa kebutuhan konsumen, berusaha untuk meningkatkan kepuasan jangka panjang, serta menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan produk atau pelayanan bersama-sama dengan konsumen (Flaherty *et al.*, 2001).

Williams dan Wiener (1990), dalam Cross, Brashear, Rigdon, dan Bellenger (2007), menekankan bahwa orientasi konsumen merupakan perilaku yang dipelajari (*learned behavior*) yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan, yang diadaptasi selama beberapa kurun waktu. Budaya organisasi membantu membentuk sikap dan perilaku tenaga penjual (Rozell, Pettijohn, dan Parker, 2003). Oleh karena itu, budaya perusahaan yang berorientasi konsumen berkaitan positif dengan pendekatan orientasi konsumen tenaga penjual.

Tenaga penjual yang berorientasi konsumen akan menciptakan nilai tambah yang meningkatkan keatraktifan penawaran produk perusahaan dan merupakan prediktor kuat akan adanya pembelian konsumen (Franke dan Piller, 2004). Tenaga penjual yang berorientasi konsumen terbukti mendukung volume penjualan melalui pembelian silang (*cross-buying*), mempertahankan konsumen, dan mempengaruhi pembelian langsung (Dean, 2007).

Perusahaan asuransi merupakan salah satu jenis perusahaan yang dituntut untuk mengelola sumber daya manusia lebih efektif dibanding dengan

pesaingnya. Sumber daya manusia merupakan aspek penting dikarenakan asuransi sebagai produk jasa akan bergantung pada kompetensi sumber daya manusia dalam memasarkan dan menarik calon konsumen.

Bisnis asuransi merupakan bisnis yang sangat prospektif, dan potensi pasar yang ada masih cukup luas, sehingga memungkinkan perolehan *margin* keuntungan besar dalam jangka panjang. Pertumbuhan ekonomi makro yang meningkatkan pendapatan perkapita masyarakat juga merupakan salah satu indikasi meningkatnya permintaan potensial atas produk asuransi.

PT Asuransi JIWasRAYA yang terlahir dengan nama *N.V. Levensverzekering Mij NILLMIJ van 1859* berdiri pada tanggal 31 Desember 1859. Merupakan perusahaan Asuransi Jiwa pertama di Indonesia. Dengan bisnis utamanya asuransi *retail* dan *corporate*, Jiwasraya memiliki 17 kantor wilayah diantaranya Surabaya, yang membawahi 6 kantor cabang yaitu Bojonegoro, Mojokerto, Pamekasan, Surabaya Utara, Surabaya Selatan dan Surabaya Timur.

Tabel 1 menggambarkan peta penjualan polis untuk Surabaya Regional Office selama kurun waktu tahun 2011 sampai dengan 2013. Jumlah agen (tenaga penjual) mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, sedangkan jumlah polis yang dijual justru mengalami penurunan, sehingga mengakibatkan penurunan nilai premi dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kemampuan pencairan premi agen mengalami penurunan. Ketidakpuasan konsumen yang ditunjukkan pada kondisi batal dan tebus masih cukup tinggi meskipun mengalami penurunan. Rasio batal dan tebus per jumlah polis menunjukkan rasio yang masih tinggi meskipun mengalami penurunan dari tahun ke tahun, yaitu 45% pada tahun 2011, 27%

pada tahun 2012, dan 20% pada tahun 2013. Hal ini menggambarkan adanya peningkatan rata-rata nominal premi per satuan polis yang dijual, dapat dilihat dari indikator nominal premi per polis yaitu 184.452.484 pada tahun 2011, 192.799.053 pada tahun 2012, dan 193.330.520 pada tahun 2013,

serta rasio batal dan tebus polis yang menurun. Namun ini menunjukkan bahwa kinerja agen semakin menurun yang terlihat pada perolehan polis total yang menurun, total premi juga menurun, walaupun jumlah agen semakin meningkat.

Tabel 1
Trend Portopolio Bisnis Individu - Jiwasraya Surabaya Regional Office

Tahun	Jumlah Agen	Jumlah Polis	Jumlah Premi	Status Polis				
				Aktif	Jatuh Tempo	Klaim	Batal	Tebus
2011	208	1.446	266.718.291.929	774	9	8	134	521
2012	215	1.362	262.592.310.146	994	1	1	138	228
2013	312	1.260	243.596.455.205	983	29	1	123	124

Sumber: Data Intern PT. Asuransi Jiwasraya Surabaya Regional Office Bulan Oktober 2014

Oleh karena itu upaya tenaga penjual untuk memperoleh klien baru dan mempertahankan klien lama merupakan barometer penting bagi perusahaan asuransi seperti PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Surabaya Regional Office secara khusus.

II. TINJAUAN TEORI

2.1. Lingkungan Orientasi Konsumen

Lingkungan Orientasi Konsumen atau Orientasi Konsumen Organisasional menurut Narver dan Slater (1990), dalam Roman dan Iacobucci (2010), menggambarkan iklim atau budaya organisasi yang kondusif untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Orientasi konsumen organisasional memiliki pengaruh positif pada orientasi konsumen tenaga penjual dan bagaimana tenaga penjual memperlakukan konsumen (Grizzle, Zablah, Brown, Mowen, dan Lee, 2008). Melalui kombinasi perspektif teori yang menelaah orientasi konsumen pada tingkatan organisasional dan individual, gambaran yang lebih jelas tentang pengaruh orientasi pasar dapat dilihat (Cross *et al.*, 2007).

Siguaw *et al.* (1994), dalam Roman dan Iacobucci (2010), menyatakan bahwa

tingkatan fokus perusahaan pada orientasi pasar mempengaruhi perilaku tenaga penjual terhadap konsumen. Orientasi pasar perusahaan akan mempengaruhi orientasi konsumen tenaga penjual karena perusahaan mengendalikan sumberdaya untuk mempengaruhi perilaku dan respon tenaga penjualnya terhadap kebutuhan konsumen.

2.2. Pengendalian Diri

Turnley dan Bolino (2001) mengatakan bahwa pengendalian diri merupakan kemampuan seseorang untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku ekspresif. Zaccaro, Kenny, dan Foti (1991), dalam Turnley dan Bolino (2001), menyatakan bahwa pengendalian diri meliputi, perhatian terhadap kelayakan sosial, kepekaan terhadap isyarat situasional, dan kemampuan mengendalikan perilaku dalam merespon isyarat.

Zaccaro *et al.* (1991), dalam Turnley dan Bolino (2001), mengungkapkan bahwa individu dengan tingkat pengendalian tinggi memperhatikan kesesuaian situasional dan interpersonal dari perilakunya dan menggunakan isyarat ini untuk mengatur dan mengendalikan presentasi dirinya.

Goolsby *et al.* (1992), dalam Chi *et al.* (2007), menemukan bahwa tenaga penjual dengan tingkat pengendalian diri tinggi mampu menyesuaikan presentasi dirinya agar sesuai dengan permintaan lingkungan.

2.3. Lingkungan Penjualan

Menurut Weitz *et al.* (1986), dalam Franke dan Park (2006), lingkungan penjualan didefinisikan sebagai keadaan situasional yang dihadapi oleh tenaga penjual. Weitz *et al.*, (1986), dalam Franke dan Park (2006), menyatakan bahwa karakteristik lingkungan penjualan yang mempengaruhi *trade off* biaya dan keuntungan, yaitu (1) variasi kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi oleh tenaga penjual, (2) pentingnya kondisi situasi pembelian yang dihadapi, (3) sumber daya yang disediakan perusahaan untuk tenaga penjual.

Tenaga penjual dapat mencapai keuntungan potensial dari penjualan adaptif ketika mereka mempunyai sumber daya untuk membuat perubahan yang tepat dalam perilaku mereka. Keuntungan akan meningkat ketika tenaga penjual menjual lini produk yang luas atau produk dengan fitur dan pilihan yang banyak. Menurut Weitz *et al.*, (1986), dalam Franke dan Park (2006), variasi produk membantu tenaga penjual dalam menyesuaikan presentasi mereka dengan kebutuhan pelanggan. Irianti (2008) mengungkapkan bahwa lingkungan penjualan memiliki peran penting dalam meningkatkan adaptivitas tenaga penjual.

2.4. Orientasi Konsumen (*Customer Orientation*)

Menurut Taylor, dalam Keillor *et al.* (2000), *customer orientation* adalah ciri terbesar dari performa tenaga penjual yang unggul. Peterson (1998), dalam Keillor *et al.* (2000), juga menyatakan bahwa seorang tenaga penjual yang sukses bekerja untuk memuaskan kebutuhannya.

Hal sama dikemukakan oleh Williams dan Attaway (1996), dalam Franke dan Park (2006), yang menyatakan bahwa interaksi pembeli dan penjual yang baik akan memunculkan keyakinan antara kedua belah pihak, dan dari keyakinan tersebut akan memberikan manfaat yang besar yaitu kekuatan untuk bertahan dan keuntungan bagi organisasi.

Grant dan Cravens (1999), dalam Wilkinson (2008), memposisikan orientasi tenaga penjual pada pelanggan memiliki dampak strategis atas kinerja tenaga penjual. Srinanda (2003) mengungkapkan bahwa orientasi konsumen pada tenaga penjualan mampu mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Adapun menurut **Crosset *al.*** (2007), orientasi konsumen tenaga penjual merupakan mediator dari pengaruh orientasi pasar organisasi, yang terdiri dari orientasi konsumen organisasional dan orientasi kompetitif organisasional, terhadap kinerja tenaga penjual.

2.5. Penjualan Adaptif

Menurut Spiro dan Weitz (1990), dalam Franke dan Park (2006), penjualan adaptif (*adaptive selling*) merupakan perubahan perilaku penjualan selama interaksi dengan pelanggan. Weitz (1982), dalam Franke dan Park (2006), mengemukakan penjualan adaptif sebagai proses penjualan yang terdiri dari pengumpulan informasi tentang harapan-harapan pelanggan, mengembangkan strategi penjualan berdasarkan informasi tersebut, menyalurkan sinyal yang dapat dipahami untuk melaksanakan strategi, mengevaluasi pengaruh pesan-pesan, dan melakukan penyesuaian berdasarkan hasil evaluasi.

Boorom *et al.* (1998), dalam Homburg dan Stock (2005), menyatakan bahwa penjualan adaptif merupakan pemodifikasian gaya komunikasi, format presentasi, dan isi pesan yang dilakukan

oleh penjual selama berinteraksi dengan pembeli. Penjualan adaptif juga merupakan salah satu teknik menjual dimana penjual diminta untuk menyesuaikan dengan gaya sosial pembeli untuk dapat memaksimalkan keefektifan kerjanya.

Menurut Knowles, Grove dan Keck (1999), dalam Ahearne, Jelinek, dan Jones (2007), gaya menjual yang adaptif memudahkan tenaga penjual memberikan kesan yang baik kepada konsumen, membujuk konsumen untuk membeli produk yang sedang ditawarkan, sehingga gaya menjual yang terfokus pada konsumen ini akan cepat menarik perhatian konsumen dan menumbuhkan kepercayaan akan kredibilitas tenaga penjual dalam mempresentasikan produk (*sales presentation*), menindaklanjuti hubungan dengan konsumen secara kontinyu dan melakukan penutupan penjualan.

Srinanda (2003) menyatakan bahwa adaptabilitas tenaga penjualan berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan. Karena adaptabilitas pesan-pesan promosional perusahaan dapat disesuaikan secara khusus untuk memenuhi kebutuhan komunikasi yang tepat sehingga proses penjualan dapat dilakukan dengan baik. Menurut Irianti (2008) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi adaptivitas tenaga penjual adalah kesesuaian informasi, pengendalian diri, karakteristik lingkungan penjualan, dan pengetahuan produk. Faktor yang berperan penting dalam kesesuaian informasi adalah fokus informasi yang digunakan dalam proses penjualan.

2.6. Kinerja Tenaga Penjual

Menurut Dubinsky dan Jolson (1991), dalam Wason, Polonsky dan Hyman (2002), kinerja tenaga penjual adalah suatu derajat atau tingkat dimana tenaga penjual dapat melakukan tugas-tugas pekerjaannya dengan baik dan memenuhi tanggung jawabnya dengan efektif. Kohli dan

Jaworski (1990), dalam Roman dan Iacobucci (2010), menyatakan bahwa pengukuran kinerja pada dasarnya dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu aspek perilaku (*behavior*) dan aspek keluaran (*output*). Pengukuran kinerja ditinjau dari aspek keluaran, merupakan pendekatan pengukuran kinerja tenaga penjual yang bersifat kuantitatif, yang dapat diindikasikan dari jumlah produk yang terjual, sumbangan terhadap laba kotor perusahaan dan besarnya komisi penjualan. Adapun pengukuran kinerja ditinjau dari aspek perilaku merupakan pengukuran kinerja tenaga penjual yang bersifat kualitatif, yang dapat diindikasikan dari ketelitian pengelolaan waktu, cara negosiasi dan taktik penjualan.

Srinanda (2003) mengkaitkan kinerja tenaga penjualan dengan produktivitas prospek penjualan, kemampuan tenaga penjual dalam membedakan keinginan dan kebutuhan konsumen, kemampuan tenaga penjual untuk melampaui target penjualan, dan kemampuan tenaga penjual dalam mengontrol keseluruhan proses penjualan. Adapun Irianti (2008) mengukur kinerja tenaga penjualan berdasarkan kemampuan tenaga penjual untuk meningkatkan prosentase pertumbuhan penjualan, kemampuan memperoleh pelanggan baru dengan mudah, dan kemampuan mencapai target penjualan yang dibebankan perusahaan.

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Hubungan Antara Lingkungan Orientasi Konsumen dengan Orientasi Konsumen Tenaga Penjual

Menurut Williams dan Wiener (1996), dalam Stock dan Hoyer (2005), pendekatan orientasi konsumen merupakan perilaku yang dipelajari yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan, terutama lingkungan organisasi. Lukas dan Ferrel (2000) juga menyatakan bahwa orientasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan membuat

perusahaan melakukan penekanan penting pada orientasi konsumen, sehingga tenaga penjual juga didorong untuk melakukan pendekatan yang berorientasi konsumen untuk mengungkap kebutuhan-kebutuhan tersembunyi dari konsumen, yang dapat dijadikan dasar bagi perusahaan untuk melakukan inovasi.

Menurut Siguaw *et al.* (1994), dalam Roman dan Iacobucci (2010), untuk mempengaruhi tenaga penjual untuk melaksanakan orientasi konsumen, perusahaan harus menanamkan filosofi orientasi konsumen dan memberikan pelatihan, sumber daya, serta imbalan (*reward*) untuk mendukung dan memotivasi tenaga penjual.

Cross *et al.* (2007) menyatakan bahwa lingkungan organisasional yang mendukung orientasi pasar dengan menerapkan lingkungan organisasi yang berfokus kepada konsumen melalui usaha-usaha untuk berkomunikasi lebih baik dengan konsumen, akan menyebabkan tenaga penjual akan terpengaruh untuk menerapkan orientasi konsumen dalam tugas penjualannya.

H₁. Lingkungan organisasi yang berorientasi konsumen (*organizational customer orientation*) berpengaruh signifikan positif terhadap orientasi konsumen tenaga penjual.

2.7.2. Hubungan Antara Orientasi Konsumen dengan Kinerja Tenaga Penjual

Franke dan Piller (2004) menyatakan bahwa melalui identifikasi dan pemuasan kebutuhan konsumen, tenaga penjual yang berorientasi konsumen akan menciptakan nilai tambah bagi konsumen. Nilai tambah tersebut merupakan prediktor kuat adanya pembelian konsumen. Pendekatan berorientasi konsumen yang dilakukan tenaga penjual dapat meningkatkan volume penjualan melalui pembelian silang (*cross-*

buying), dan mempengaruhi pembelian langsung (Dean, 2007). Homburg *et al.* (2009) juga mengungkapkan bahwa konsumen rela membayar lebih jika tenaga penjual memiliki pengetahuan yang luas atas kebutuhannya.

Cross *et al.* (2007), Srinanda (2003), Franke dan Piller (2004), Dean (2007), Homburg *et al.* (2009), juga menyatakan bahwa semakin baik usaha orientasi konsumen tenaga penjual dalam melakukan penjualan maka kinerja tenaga penjual menjadi semakin baik.

H₂. Orientasi konsumen dari tenaga penjual berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual.

2.7.3. Hubungan Antara Pengendalian Diri dengan Penjualan Adaptif

Goolsby *et al.* (1992), dalam Chi *et al.* (2007), menyatakan bahwa tenaga penjual dengan tingkat pengendalian diri tinggi akan mampu menyesuaikan presentasi dirinya, sehingga adaptivitas penjualannya lebih baik sehingga dapat meraih kesuksesan yang lebih tinggi. Irianti (2008), Goolsby *et al.* (1992), dalam Chi *et al.* (2007), dan Manz dan Sims (1980), dalam Morgeson dan DeRue (2006), semuanya menyatakan bahwa tenaga penjual yang dapat mengendalikan diri dengan mengontrol emosi sesuai situasi penjualan dalam presentasi penjualannya akan dapat melakukan penjualan adaptif yang lebih baik.

H₃. Pengendalian diri tenaga penjual berpengaruh signifikan positif terhadap penjualan adaptif (*adaptive selling*) yang dilakukan tenaga penjual.

2.7.4. Hubungan Antara Lingkungan Penjualan dengan Penjualan Adaptif

Menurut Weitz *et al.* (1986), dalam Franke dan Park (2006), ketika tenaga

penjual menghadapi pelanggan yang sama dengan kebutuhan yang sama, maka dapat menggunakan cara yang sama dalam melakukan pendekatan penjualan. Weitz *et al.* (1986), dalam Franke dan Park (2006), menyatakan bahwa keuntungan akan meningkat apabila tenaga penjual menjual lini produk dengan banyak fitur dan pilihan, karena membantu menyesuaikan presentasinya dengan kebutuhan konsumen.

Menurut Giacobbe *et al.* (2006), lingkungan penjualan yang terkait dengan kebutuhan konsumen, tipe situasi penjualan, dan produk yang dijual berperan penting dalam usaha tenaga penjual untuk melakukan penjualan terhadap konsumen. Morgeson dan DeRue (2006) menyatakan bahwa situasi penjualan terkait masalah tingkat pentingnya penjualan, respon atas kegiatan penjualan, dan lamanya kegiatan penjualan mempengaruhi kemampuan adaptasi tenaga penjual. Weitz *et al.* (1986), dalam Franke dan Park (2006), mengungkapkan bahwa semakin beragam produk yang ditawarkan maka konsumen lebih mudah menyesuaikan dan memilih produk yang tepat. Irianti (2008), Weitz *et al.* (1986), dalam Franke dan Park (2006), menyatakan bahwa tenaga penjual yang memahami tipe konsumen, situasi yang dihadapi, serta sumber daya yang disediakan dapat melakukan penjualan adaptif lebih baik.

H₄. Lingkungan penjualan berpengaruh signifikan positif terhadap penjualan adaptif (*adaptive selling*) yang dilakukan tenaga penjual.

2.7.5. Hubungan Antara Penjualan Adaptif dengan Kinerja Tenaga Penjual

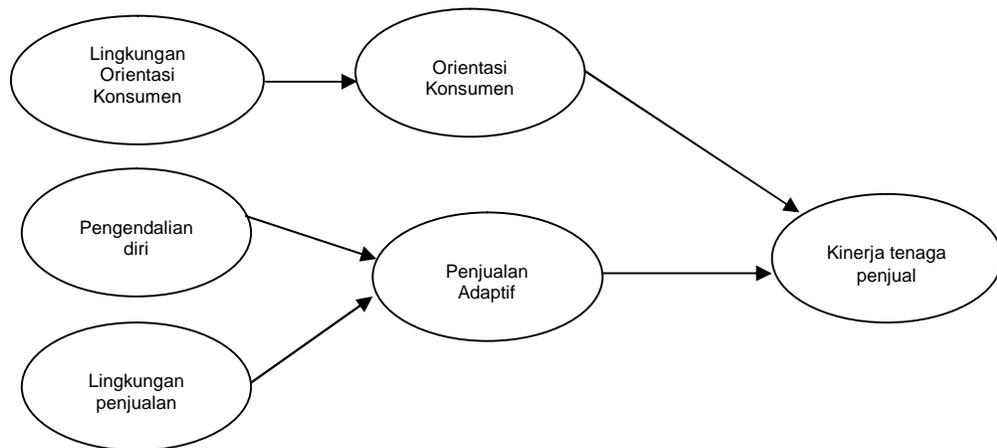
Menurut Williams dan Spiro (1985), dalam Keillor *et al.* (2000), tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasikan gaya komunikasi secara tepat dengan konsumen. Tenaga penjual dapat mengamati bagaimana reaksi konsumen terhadap strategi penjualan dan melakukan penyesuaian seperlunya (Park dan Holloway, 2003).

Menurut Sujana *et al.* (1994), dalam Roman dan Iacobucci (2010), penjualan adaptif dikonseptualisasikan sebagai bekerja cerdas, dimana tenaga penjual mengenali situasi penjualan yang berbeda-beda untuk dapat menerapkan pendekatan paling tepat. Perilaku ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan. Penjualan adaptif menunjukkan kemampuan dan kecakapan dalam melakukan teknik dan pendekatan secara tepat dengan memperhatikan kondisi dan situasi yang dihadapi.

Srinanda (2003), Irianti (2008), Williams dan Spiro (1985), dalam Keillor *et al.* (2000), Park dan Holloway (2003), Sujana *et al.* (1994), dalam Roman dan Iacobucci (2010), menyatakan bahwa penjualan adaptif yang menunjukkan kecakapan tenaga penjual dalam adaptasi teknik dan pendekatan yang tepat dengan memperhatikan kondisi dan situasi yang dihadapi mampu meningkatkan kinerja penjualan.

H₅. Penjualan adaptif (*adaptive selling*) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual.

Gambar 1
Kerangka Konseptual



III. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian termasuk dalam penelitian kausal, karena permasalahan yang ditampilkan merupakan permasalahan yang digali dari penelitian-penelitian sebelumnya, dimana penelitian-penelitian tersebut membutuhkan dukungan, pengujian dan pengembangan konseptualisasi dari fakta-fakta yang terbaru (Ferdinand, 2006).

3.2. Batasan Penelitian

Batasan ruang lingkup penelitian adalah sebagai berikut:

1. Variabel yang diteliti hanya dibatasi pada variabel-variabel lingkungan orientasi konsumen, pengendalian diri, lingkungan penjualan, orientasi konsumen, penjualan adaptif, dan kinerja tenaga penjual.
2. Batasan geografis analisis hanya pada penjualan di area Kota Surabaya di wilayah kantor pemasaran Surabaya

Utara, Surabaya Selatan dan Surabaya Timur.

3. Responden dibatasi hanya tenaga penjual polis asuransi Jiwasraya untuk Bisnis Retail dengan posisi *Manager Agent* (Unit Kerja Area dan Unit Produksi), tidak termasuk *Marketing Associate*.
4. Data responden diperoleh melalui penyebaran kuisisioner secara langsung di kantor Jiwasraya Surabaya Regional Office yang divalidasi oleh supervisor masing-masing dan dilakukan selama bulan Agustus 2014.

3.3. Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Pernyataan dalam daftar pertanyaan berkaitan dengan orientasi konsumen organisasional, pengendalian diri, lingkungan penjualan, orientasi konsumen, penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjual. Untuk melihat lebih jelas indikator-indikator pernyataan untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Indikator-Indikator Pernyataan Untuk Masing-Masing Variabel

Variabel	Indikator	Sumber
Lingkungan Orientasi Konsumen (X_1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan komitmen pada konsumen. 2. Memberikan produk yang bernilai bagi konsumen. 3. Memahami kebutuhan konsumen. 4. Memenuhi tujuan kepuasan konsumen. 5. Menyediakan layanan purna jual. 6. Mengukur kepuasan konsumen. 	Cross <i>et al.</i> (2007)
Pengendalian diri (X_2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berusaha memberikan pelayanan kepada konsumen dengan jujur dan setulus hati. 2. Kepekaan terhadap perilaku ekspresif orang lain. 3. Kemampuan untuk mengubah perilaku sesuai situasi. 	Turnley dan Bolino (2001)
Lingkungan Penjualan (X_3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan dan tipe konsumen yang dihadapi. 2. Tipe situasi penjualan. 3. Produk yang disediakan oleh perusahaan. 	Franke dan Park (2006)
Orientasi Konsumen (Y_1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu konsumen mencapai tujuannya. 2. Membantu mencapai tujuan dengan memuaskan konsumen. 3. Mengetahui minat konsumen. 4. Membantu konsumen mendiskusikan kebutuhannya. 5. Mempengaruhi konsumen melalui informasi bukan dari tekanan. 6. Membantu konsumen menemukan produk yang sesuai dengan konsumen. 7. Menawarkan produk yang sesuai dengan permasalahan konsumen. 8. Menjawab pertanyaan konsumen tentang produk setepat mungkin. 9. Memberikan argumen yang tepat kepada konsumen supaya dapat membantunya membuat keputusan yang lebih baik. 10. Memberikan konsumen data yang akurat tentang produk yang akan digunakannya. 	Cross <i>et al.</i> (2007)
Penjualan Adaptif (Y_2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan teknik pendekatan penjualan yang berbeda untuk pelanggan yang berbeda. 2. Mengubah pendekatan penjualan selama interaksi dengan konsumen. 3. Mengetahui informasi tentang konsumen sehingga mudah untuk menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen. 4. Dapat secara efektif mengubah presentasi ketika diperlukan. 5. Sensitif terhadap kebutuhan konsumen. 	Franke dan Park (2006)
Kinerja Tenaga Penjual (Y_3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas penjualan yang dapat dicapai. 2. Kemampuan mencapai target. 3. Kualitas kinerja tenaga penjual terkait hubungan dengan konsumen. 4. Kualitas kinerja tenaga penjual terkait dengan manajemen waktu, kemampuan perencanaan, dan manajemen biaya. 5. Kualitas kinerja tenaga penjual terkait dengan pengetahuan atas kebutuhan konsumen. 	Cross <i>et al.</i> (2007)

Sumber: Cross *et al.* (2007), Turnley dan Bolino (2001), Franke dan Park (2006)

3.4. Data dan Metode Pengumpulan Data

Data penelitian merupakan data primer, yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah melalui penyebaran kuesioner kepada responden langsung. Kuesioner yang diberikan berisikan daftar pernyataan yang harus diisi oleh responden.

3.4. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Apabila nilai *factorloading* dari tiap-tiap item pernyataan lebih dari 0,5 dengan tingkat signifikansi 10%, maka indikator variabel dianggap valid (Ghozali, 2008:135). Apabila nilai AVE (*Variance Extracted*) sama dengan atau di atas 0,50, menunjukkan adanya *convergent validity* yang baik (Ghozali, 2008:135). Uji reliabilitas dilakukan dengan *construct reliability*. *Construct Reliability* sebesar 0,7 atau lebih menunjukkan reliabilitas yang baik (Ghozali, 2008:137). *Construct Reliability* dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$CR = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + [\sum_{i=1}^n \delta_i]}$$

Keterangan:

λ_i = *standardized loading*

δ_i = kesalahan pengukuran ($1 - \lambda_i^2$)

3.5. Teknik Analisis Data

Model yang digunakan adalah analisis model struktural (SEM), karena dapat digunakan untuk menganalisis secara bersama-sama atau simultan variabel penelitian yang kompleks. Selain itu juga memungkinkan untuk menggambarkan *path diagram*, yaitu pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya tanpa terbatas oleh jumlah variabel. Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

1. Ukuran sampel. Untuk model estimasi menggunakan *Maximum Likelihood* (ML) minimum diperlukan sampel 100. Ketika sampel dinaikkan di atas nilai 100, metode ML meningkat sensitivitasnya untuk mendeteksi perbedaan antar data. Ukuran sampel antara 100 sampai 200 harus digunakan untuk metode estimasi ML (Ghozali, 2008:64).
2. Normalitas. Sebuah distribusi dikatakan *univariate normal* jika angka *critical ratio* (*cr*) *skewness* dan angka *critical ratio* (*cr*) *kurtosis* berada di antara -2,58 sampai dengan 2,58, untuk tingkat signifikansi 1% (α). Untuk uji normalitas *multivariate*, menurut Bentler (2005) data termasuk dalam kategori *multivariate normal* apabila nilai *cr* (*critical ratio*) $< 5,00$. (Ghozali, 2008:84).
3. Outliers. Untuk deteksi *univariate outliers* dilakukan dengan menentukan ambang batas yang dikategorikan sebagai *outlier* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau *Z-score*, yang memiliki nilai rata-rata sama dengan 0 (*no*) dengan nilai *standard deviasi* sama dengan 1 (*satu*). Menurut Ferdinand (2006:353), data yang memiliki nilai *Z-score* maksimum > 3 dan nilai *Z-score* minimum < -3 akan dikategorikan sebagai *outliers*. Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis Distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sesuai dengan jumlah total indikator pada tingkat signifikansi 0,001 (Ghozali, 2008:228).

Dalam analisis SEM perlu dilakukan evaluasi terhadap *goodness of fit model* atau kesesuaian model. Menurut Ghozali (2008:66) indeks kesesuaian terdiri dari

beberapa ukuran yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3
Pengukuran Uji *Goodness of Fit* (GOF) dan Target Tingkat Kecocokan

Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan
Chi Square dengan P dan DF	Nilai yang Chi Square hasil perhitungan yang lebih kecil dari nilai Chi Square dengan P dan DF tabel $P > 0,05$
CMIN/DF	$CMIN/DF < 5$
GFI	$GFI \geq 0,90$
RMSEA P (<i>close fit</i>)	$RMSEA \leq 0,08$ $P \geq 0,05$
ECVI	Nilai yang lebih rendah dari ECVI <i>saturated</i> dan <i>independence</i>
TLI	$TLI \geq 0,90$
AGFI	$AGFI \geq 0,90$
IFI	$IFI \geq 0,90$
CFI	$CFI \geq 0,90$
AIC	Nilai yang lebih rendah dari AIC <i>saturated</i> dan <i>independence</i>
CAIC	Nilai yang lebih rendah dari CAIC <i>saturated</i> dan <i>independence</i>

Sumber: Hair et al. (1998)

Pengujian hipotesis model struktural dilakukan dengan membandingkan nilai CR (*critical ratio*) dengan tingkat signifikansi (α) yang digunakan. Jika nilai signifikansi kurang dari atau sama dengan tingkat signifikansi (α) 5% maka ada pengaruh variabel terhadap variabel lainnya dan sebaliknya jika signifikansi nilai CR lebih besar dari 0,05 maka tidak ada pengaruh variabel terhadap variabel lainnya (Ghozali, 2008:70).

IV. HASIL ANALISIS DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

4.1. Hasil Analisis

Berdasarkan 139 responden penelitian, jenis kelamin responden sebagian besar adalah laki-laki berjumlah 87 orang atau 62,59%, yang didominasi oleh rentang

usia 25 tahun sampai dengan 30 tahun dengan jumlah 53 orang atau 38,13%. Tingkat pendidikan responden paling banyak adalah S1 dengan jumlah 78 orang atau 56,12%. Selain itu, responden dengan masa kerja dengan rentang waktu antara 2 tahun sampai dengan 4 tahun merupakan jumlah terbesar yaitu 52 orang atau 37,41%.

Statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata tingkat orientasi konsumen organisasional adalah sebesar 3,83 yang masuk kategori tinggi, dengan standar deviasi sebesar 0,48 menunjukkan adanya variasi tingkat orientasi konsumen organisasional sebesar 12,53%. Untuk tingkat pengendalian diri nilai rata-rata adalah sebesar 3,79 yang masuk kategori baik, dengan standar deviasi sebesar 0,48 menunjukkan adanya variasi tingkat

pengendalian diri karyawan sebesar 12,66%. Nilai rata-rata lingkungan penjualan adalah sebesar 3,83 yang masuk dalam kategori beragam, dengan standar deviasi sebesar 0,57 menunjukkan adanya variasi tingkat lingkungan penjualan sebesar 14,88%. Nilai rata-rata orientasi konsumen terendah adalah sebesar 3,82 yang masuk dalam kategori tinggi, dengan standar deviasi sebesar 0,47 menunjukkan adanya variasi tingkat orientasi konsumen sebesar 12,30%. Nilai rata-rata penjualan adaptif adalah sebesar 3,70 yang masuk dalam kategori adaptif, dengan standar deviasi sebesar 0,55 menunjukkan adanya variasi tingkat penjualan adaptif sebesar 14,86%. Nilai rata-rata kinerja tenaga penjual adalah sebesar 3,83 yang masuk dalam kategori baik, dengan standar deviasi sebesar 0,67 menunjukkan adanya variasi perbedaan tingkat kinerja penjualan sebesar 17,49%.

Hasil analisis faktor konfirmatori atas konstruk eksogen dan endogen menunjukkan bahwa semua indikator variabel telah memenuhi *convergent validity* dengan nilai *standardized loading* minimal sebesar 0,7. Adapun hasil uji reliabilitas dengan *construct reliability* dan *average variance extracted (AVE)*, menunjukkan hasil yang reliabel. Nilai *construct reliability* telah memenuhi nilai *cut off* minimal 0,7 dan nilai AVE minimal sebesar 0,5. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai kurtosis seluruh variabel telah memenuhi kriteria *univariate* karena diantara -7 dan 7 (Byrne, 2010:103). Untuk uji normalitas *multivariate*, nilai *cr (critical ratio) multivariate* memiliki nilai 3,362, yang berada dibawah nilai 5,00, sehingga sebaran data telah memenuhi kriteria *multivariate normal* (Bentler, 2005).

Pengujian *univariate outliers* memperlihatkan nilai Z-score minimum yang memiliki nilai lebih kecil dari -3, yaitu pada $X_{1,2}$, $X_{1,5}$, $X_{2,2}$, $X_{3,2}$, $Y_{1,3}$, dan $Y_{1,5}$, artinya variabel-variabel *observed* tersebut dikategorikan sebagai *univariate outliers*. Namun demikian karena tidak adanya alasan khusus untuk mereduksi kasus tersebut dari analisis, maka tetap dipertahankan (Ferdinand, 2006:354).

Uji *multivariate outliers* dengan *Mahalanobis distance* (jarak *Mahalanobis*) menunjukkan jarak tertinggi adalah 51,084 dengan nilai p^2 sebesar 0,736, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *multivariate outliers*, karena $51,084 < \text{nilai Chi Squares } 59,703$, dan $p^2 \text{ sebesar } 0,736 > 0,001$. Karena nilai probabilitas kesalahan (p^2) melebihi nilai tingkat signifikan 0,001, atau nilai observasi kasus dengan nilai *Mahalanobis distance* tertinggi lebih rendah dari nilai Chi Squares pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) 30 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi $p = 0,001$, yaitu 59,703.

Tabel 4
Hasil Uji *Convergent Validity*, *Construct Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Indikator	<i>Standardized Loading</i>	<i>Construct Reliability</i>	AVE
Orientasi Konsumen Organisasional (X ₁)	X _{1,1}	0,725	0,869	0,525
	X _{1,2}	0,746		
	X _{1,3}	0,730		
	X _{1,4}	0,724		
	X _{1,5}	0,703		
	X _{1,6}	0,719		

Variabel	Indikator	Standardized Loading	Construct Reliability	AVE
Pengendalian Diri (X ₂)	X _{2,1}	0,752	0,805	0,580
	X _{2,2}	0,755		
	X _{2,3}	0,777		
Lingkungan Penjualan (X ₃)	X _{3,1}	0,850	0,809	0,587
	X _{3,2}	0,714		
	X _{3,3}	0,728		
Orientasi Konsumen (Y ₁)	Y _{1,1}	0,753	0,906	0,548
	Y _{1,2}	0,722		
	Y _{1,3}	0,781		
	Y _{1,4}	0,760		
	Y _{1,5}	0,711		
	Y _{1,6}	0,747		
	Y _{1,7}	0,728		
	Y _{1,8}	0,715		
Penjualan Adaptif (Y ₂)	Y _{2,1}	0,751	0,863	0,557
	Y _{2,2}	0,747		
	Y _{2,3}	0,750		
	Y _{2,4}	0,740		
	Y _{2,5}	0,745		
Kinerja Tenaga Penjual (Y ₃)	Y _{3,1}	0,836	0,962	0,837
	Y _{3,2}	0,786		
	Y _{3,3}	0,759		
	Y _{3,4}	0,783		
	Y _{3,5}	0,825		

Sumber: Hasil analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen yang diolah

Tabel 5
Hasil Uji Goodness of Fit (GOF) dan Tingkat Kecocokan

Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi Square P	Lebih kecil dari 444,458 (p= 0,05, df = 397)	X ² = 484,588 P = 0,002	Buruk (<i>poor fit</i>) Buruk (<i>poor fit</i>)
CMIN/DF	< 2	1,221	Baik (<i>good fit</i>)
GFI	GFI ≥ 0,90	0,823	Cukup Baik (<i>marginal fit</i>)
RMSEA P (<i>close fit</i>)	RMSEA ≤ 0,08 P ≥ 0,05	0,040 0,914	Baik (<i>goodfit</i>) Baik (<i>good fit</i>)
ECVI	Nilai yang yang lebih kecil dari ECVI <i>saturated</i> dan <i>independence</i>	D* = 4,497 S* = 6,739 I* = 18,881	Baik (<i>good fit</i>)
TLI	TLI ≥ 0,90	0,955	Baik (<i>good fit</i>)
AGFI	AGFI ≥ 0,90	0,792	Cukup baik (<i>marginal fit</i>)
IFI	IFI ≥ 0,90	0,959	Baik (<i>good fit</i>)
CFI	CFI ≥ 0,90	0,958	Baik (<i>goodfit</i>)

AIC	Nilai yang lebih kecil dari AIC <i>saturated</i> dan <i>independence</i>	D* = 620,588 S* = 930,000 I* = 2605,520	Baik (<i>good fit</i>)
CAIC	Nilai yang lebih kecil dari CAIC <i>saturated</i> dan <i>independence</i>	D* = 888,132 S* = 2759,530 I* = 2723,554	Baik (<i>good fit</i>)

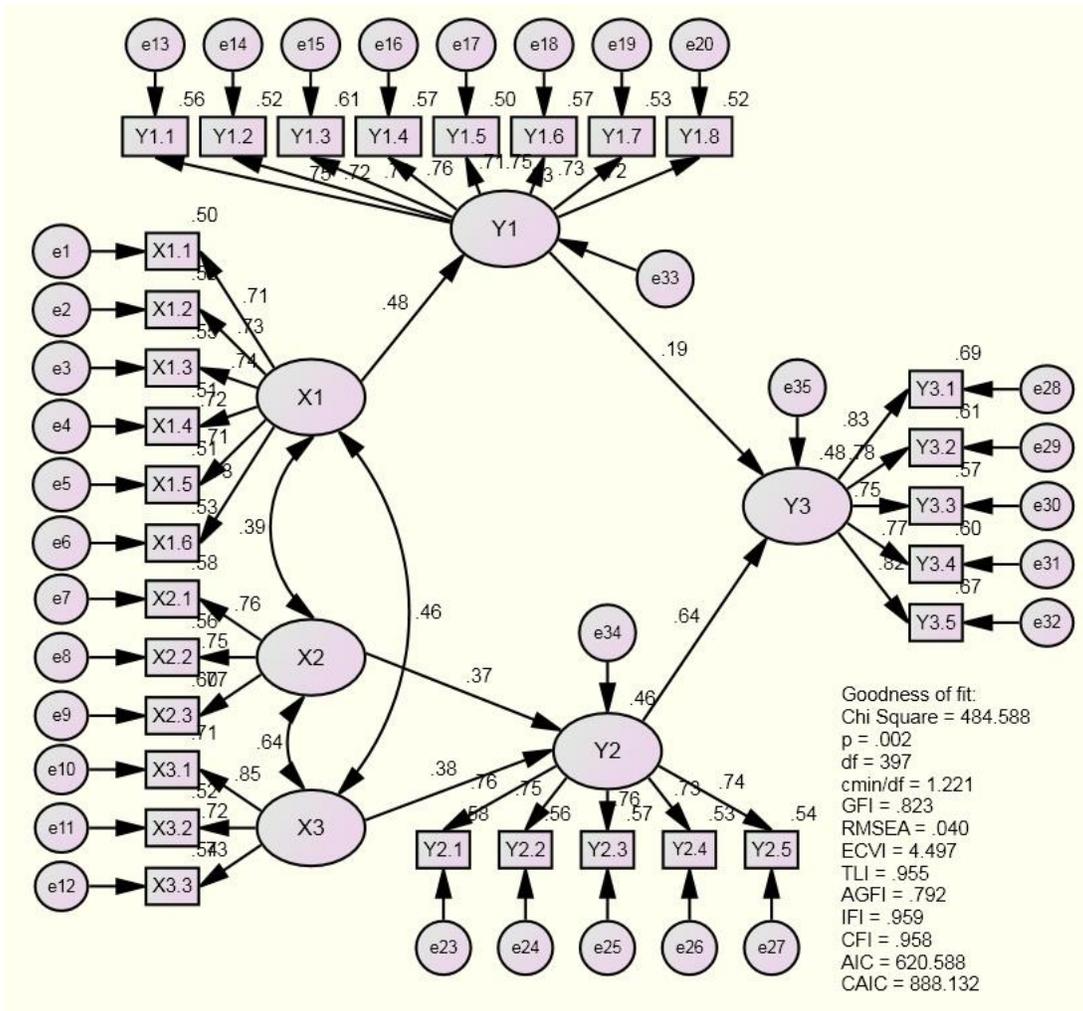
(D* = Default, S* = Saturated, I* = Independence)

Sumber: Lampiran Hasil Analisis SEM (Model Struktural)

Tabel 6
Hasil Analisis Model Struktural

Pengaruh	<i>Unstandardized Regression Weight</i>	S.E.	C.R.	P	<i>Standardized Regression Weight</i>	<i>Squared Multiple Correlations</i>
Y ₁ X ₁	0,507	0,108	4,682	0,000	0,481	0,232
Y ₂ X ₂	0,472	0,161	2,926	0,003	0,370	0,465
Y ₂ X ₃	0,388	0,127	3,053	0,002	0,381	
Y ₃ Y ₁	0,263	0,108	2,438	0,015	0,189	0,478
Y ₃ Y ₂	0,750	0,114	6,604	0,000	0,637	

Sumber: Lampiran Hasil Analisis Model Struktural



Sumber: Lampiran Analisis Model Struktural

Gambar 1
Model Persamaan Struktural

Hasil analisis model struktural antar variabel penelitian diperlihatkan pada Tabel 6, yang menunjukkan pengaruh variabel lingkungan orientasi konsumen (X_1) terhadap orientasi konsumen (Y_1). Pengaruh pengendalian diri (X_2) dan lingkungan penjualan (X_3) terhadap penjualan adaptif (Y_2). Serta pengaruh orientasi konsumen (Y_1) dan penjualan adaptif (Y_2) terhadap kinerja tenaga penjual (Y_3). Analisis model struktural menjelaskan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengaruh lingkungan orientasi konsumen (X_1) terhadap orientasi

konsumen (Y_1) adalah positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,481.

2. Pengaruh pengendalian diri (X_2) terhadap penjualan adaptif (Y_2) adalah positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,370.
3. Pengaruh lingkungan penjualan (X_3) terhadap penjualan adaptif (Y_2) adalah positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,381.
4. Pengaruh orientasi konsumen (Y_1) terhadap kinerja tenaga penjual (Y_3) adalah positif dengan nilai *standardized*

regression weight sebesar 0,189.

5. Pengaruh penjualan adaptif (Y_2) terhadap kinerja tenaga penjual (Y_3) adalah positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,637.

Besarnya kontribusi lingkungan orientasi konsumen (X_1) terhadap orientasi konsumen (Y_1) adalah sebesar 0,232, artinya 23,2% tingkat orientasi konsumen (Y_1) ditentukan oleh tingkatan orientasi konsumen organisasional (X_1), sedangkan sisanya sebesar 76,8% ditentukan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Besarnya kontribusi pengendalian diri (X_2) dan lingkungan penjualan (X_3) terhadap penjualan adaptif (Y_2) adalah sebesar 0,465, artinya 46,5% tingkat penjualan adaptif (Y_2) ditentukan oleh tingkatan pengendalian diri (X_2) dan lingkungan penjualan (X_3), sedangkan sisanya sebesar 53,5% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

Besarnya kontribusi orientasi konsumen (Y_1) dan penjualan adaptif (Y_2) terhadap kinerja tenaga penjual (Y_3) adalah sebesar 0,478, artinya 47,8% tingkat kinerja tenaga penjual (Y_3) ditentukan oleh tingkatan orientasi konsumen (Y_1) dan penjualan adaptif (Y_2), sedangkan sisanya sebesar 52,2% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

4.2. Pengujian Hipotesis

4.2.1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh orientasi konsumen organisasional (X_1) terhadap orientasi konsumen (Y_1) adalah sebesar 0,000, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,481, menunjukkan bahwa orientasi konsumen organisasional (X_1) berpengaruh signifikan positif terhadap orientasi konsumen (Y_1).

Lingkungan organisasi yang berorientasi kepada konsumen akan membuat konsumen merasa nyaman karena merasa diperhatikan. Hal ini akan berpengaruh positif pada tenaga penjual dalam melakukan pendekatan yang lebih baik kepada konsumen. Tenaga penjual akan merasa nyaman bekerja, karena mereka didukung oleh iklim dan budaya perusahaan yang berorientasi pada konsumen.

Hal ini mendukung penelitian Cross *et al.* (2007) yang menunjukkan bahwa orientasi konsumen organisasional atau lingkungan orientasi konsumen berpengaruh signifikan terhadap orientasi konsumen. Hasil ini juga konsisten dengan pendapat Williams dan Wiener (1996), dalam Stock dan Hoyer (2005), bahwa tenaga penjual yang mengadopsi orientasi konsumen merupakan hasil dari praktek manajemen organisasional dan pemasaran yang juga melakukan fokus orientasi pada konsumen.

4.2.2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh orientasi konsumen (Y_1) terhadap kinerja tenaga penjual (Y_3) adalah sebesar 0,015, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,189, menunjukkan bahwa orientasi konsumen (Y_1) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual (Y_3).

Jika seorang tenaga penjual berusaha untuk mengetahui permintaan konsumen dan membantu mendiskusikan kebutuhannya maka akan memiliki relasi yang baik dengan konsumen, sehingga mudah menawarkan produk yang sesuai dan mampu menjual produk yang bervariasi dengan kuantitas tinggi.

Hal ini mendukung hasil penelitian Cross *et al.* (2007) yang menunjukkan orientasi konsumen merupakan mediasi

lingkungan orientasi konsumen dalam hubungannya dengan kinerja tenaga penjual, dan Srinanda (2003) yang menyatakan tenaga penjualan dapat meningkatkan kinerja penjualannya melalui pendekatan yang berorientasi pada konsumen. Sejalan juga dengan telaah Franke dan Piller (2004) bahwa tenaga penjual yang berorientasi konsumen akan dapat menciptakan nilai tambah bagi konsumen, karena mampu mengidentifikasi dan memuaskan kebutuhan konsumen. Nilai tambah tersebut akan mendorong konsumen untuk melakukan pembelian. Hal senada juga diungkapkan oleh Dean (2007) bahwa pendekatan berorientasi konsumen akan dapat meningkatkan volume penjualan melalui kemungkinan pembelian silang (*cross-buying*).

4.2.3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh pengendalian diri (X_2) terhadap penjualan adaptif (Y_2) adalah sebesar 0,003, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,370, menunjukkan bahwa pengendalian diri (X_2) berpengaruh signifikan positif terhadap penjualan adaptif (Y_2).

Tenaga penjual yang memberikan pelayanan dengan jujur dan setulus hati akan sensitif kepada kebutuhan konsumen serta peka terhadap perilaku ekspresif konsumen sehingga mudah untuk menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen dengan teknik pendekatan yang sesuai dan mampu berperilaku sesuai situasi yang dihadapi.

Tenaga penjual yang memiliki pengendalian diri yang baik, akan lebih termotivasi untuk mempraktekan penjualan adaptif, sehingga akan tertarik dengan pekerjaannya dan selalu berusaha meningkatkan keahliannya, dan cenderung

tidak selalu menggunakan metode yang sama. Mencoba lebih kreatif mencari cara berbeda yang lebih tepat untuk mencapai kesuksesan. Mereka mengumpulkan informasi dari kegagalannya dan melakukan pendekatan dengan cara yang berbeda. Oleh karenanya, cenderung lebih termotivasi untuk belajar lebih banyak tentang penjualan dengan menyesuaikan perilakunya dengan berbagai konsumen dalam tujuannya untuk beradaptasi lebih efektif dengan kebutuhan konsumen. Disamping itu, juga memiliki keyakinan dalam menggunakan pendekatan yang berbeda dan beradaptasi selama terjadinya interaksi dengan konsumen.

Hal ini mendukung hasil penelitian Irianti (2008) yang menunjukkan bahwa kesesuaian informasi dan pengendalian diri terbukti berpengaruh terhadap adaptivitas tenaga penjual, terutama yang terkait dengan kemampuan tenaga penjual untuk memodifikasi presentasi dirinya. Kesimpulan ini juga sejalan dengan pendapat Goolsby *et al.* (1992), dalam Chi *et al.* (2007), bahwa tenaga penjual dengan tingkat pengendalian diri tinggi mampu menyesuaikan presentasi, sehingga adaptivitas penjualannya lebih baik. Konsisten juga dengan hal yang diungkapkan oleh Manz dan Sims (1980), dalam Morgeson dan DeRue (2006), bahwa tenaga penjual yang memiliki pengendalian diri yang baik lebih kreatif dengan menentukan tujuannya sendiri, memutuskan bagaimana akan meraih tujuannya, mengevaluasi kinerjanya, dan memberi penghargaan kepada dirinya sendiri.

4.2.4. Pengujian Hipotesis Keempat

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh lingkungan penjualan (X_3) terhadap penjualan adaptif (Y_2) adalah sebesar 0,002, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,381, menunjukkan bahwa

lingkungan penjualan(X_3) berpengaruh signifikan positif terhadap penjualan adaptif (Y_2).

Situasi yang berbeda akan mendorong tenaga penjual untuk mengubah cara penyampaian informasi dengan menggunakan pendekatan yang berbeda dan mengubah presentasi yang diperlukan sesuai dengan variasi produk yang disediakan perusahaan. Berbagai penawaran atas produk akan mengarahkan tenaga penjual untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Tenaga penjual dapat menganalisa permasalahan yang sedang dihadapi konsumen dan ketersediaan berbagai macam produk dapat ditawarkan solusi yang tepat atas kebutuhan konsumen.

Hal ini mendukung hasil penelitian Irianti (2008) yang menunjukkan selain produk yang disediakan dan pengetahuan produk, lingkungan penjualan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan adaptivitas penjualan. Konsisten dengan pendapat Weitz *et al.* (1986), dalam Franke dan Park (2006), bahwa variasi produk membantu tenaga penjual dalam menyesuaikan presentasi dengan kebutuhan konsumen. Giacobbe *et al.* (2006) juga menyatakan bahwa karakteristik lingkungan penjualan yang terkait dengan kebutuhan konsumen, tipe situasi penjualan, dan produk yang dijual berperan penting untuk melakukan kegiatan penjualan.

4.2.5. Pengujian Hipotesis Kelima

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh penjualan adaptif(Y_2) terhadap kinerja tenaga penjual (Y_3) adalah sebesar 0,000, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,637, menunjukkan bahwa penjualan adaptif(Y_2) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja tenaga penjual (Y_3).

Adaptabilitas sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Penjualan adaptif merupakan kendaraan promosi yang memungkinkan pesan-pesan perusahaan dapat diadaptasikan dan disesuaikan secara khusus untuk memenuhi tujuan komunikasi. Tenaga penjual yang sensitif terhadap kebutuhan konsumen dan memiliki informasi dan pengetahuan yang baik tentang konsumen dan kebutuhannya, akan mudah menyesuaikan pendekatan penjualan selama berinteraksi dengan konsumen sehingga mampu menjual produk bervariasi dengan kuantitas tinggi.

Hal ini mendukung hasil penelitian Irianti (2008) yang mengungkapkan bahwa adaptivitas tenaga penjual dapat meningkatkan kinerja tenaga penjual yang lebih baik dalam melakukan penjualan. Srinanda (2003) juga menyatakan bahwa orientasi pelayanan terbukti berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Williams dan Spiro (1985), dalam Keillor *et al.* (2000), juga mengungkapkan bahwa tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasikan gaya komunikasinya secara tepat dalam melakukan interaksi dengan konsumen. Konsisten juga dengan Sujana *et al.* (1994), dalam Roman dan Iacobucci (2010), bahwa penjualan adaptif juga dikonseptualisasikan sebagai bekerja cerdas, dimana tenaga penjual dapat mengenali situasi penjualan yang berbeda-beda untuk dapat menerapkan pendekatan penjualan yang paling tepat.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil telaah dan analisis maka dapat diberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Semakin kondusif lingkungan organisasi dalam mendukung fokus terhadap konsumen maka kemampuan pendekatan orientasi konsumen dari tenaga penjual juga akan semakin baik.

2. Semakin baik pendekatan orientasi konsumen yang dilakukan oleh tenaga penjual dalam menggali kebutuhan konsumen maka kinerja penjualan juga akan semakin baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
3. Semakin baik tingkat pengendalian diri maka tenaga penjual dapat memaksimalkan kemampuan menjualnya melalui intensitas penerapan penjualan adaptif yang semakin baik.
4. Semakin mendukung lingkungan penjualan maka tenaga penjual akan semakin adaptif dalam melakukan penjualan karena memiliki sumberdaya yang mendukung efektivitas proses penjualan.
5. Semakin adaptif tenaga penjual dalam melakukan penjualan maka akan semakin baik dalam menyesuaikan model komunikasi yang paling cocok untuk berinteraksi dengan konsumen, sehingga produktivitas dan kinerja penjualan yang dihasilkan juga tinggi.
6. Terkait dengan kinerja tenaga penjual, penjualan adaptif terlihat lebih dominan pengaruhnya daripada orientasi konsumen. Semakin lama masa kerja tenaga penjual maka akan memiliki kemampuan pengendalian diri lebih baik untuk menghadapi lingkungan penjualan sehingga mudah beradaptasi sesuai situasi dan kondisi.

5.2. Saran

Ada beberapa implikasi manajerial yang dapat diberikan sebagai masukan:

1. Perusahaan perlu mengadakan *gathering*, yaitu suatu *event* atau kegiatan bagi nasabah untuk mempererat jaringan maupun pengenalan dan penawaran kembali produk baru atau produk unggulan, dengan mengundang konsumen potensial secara terjadwal yang melibatkan tenaga penjual agar lebih mengenal dan memahami

konsumen, sehingga dapat meningkatkan penjualan yang berorientasi konsumen.

2. Perusahaan dapat menyelenggarakan pameran tunggal atau pameran bersama, melakukan seminar umum, atau melakukan edukasi pentingnya berasuransi yang dikemas dalam kegiatan CSR (*Corporate Social Responsibility*) dalam berbagai bentuk, seperti tanam pohon, pengobatan gratis, bank sampah dan sebagainya dengan melibatkan tenaga penjual. Selain promosi juga melakukan penetrasi pasar baru, yang diharapkan dapat membuka pasar baru di industri asuransi yang masih potensial.
3. Perusahaan perlu memberikan pelatihan secara berkelanjutan bagi tenaga penjual sehingga lebih peka dan memahami situasi penjualan yang dihadapi dan cara menanganinya, dimana lebih ditekankan kepada produk unggulan untuk lebih mengeksplorasi segmen pasar yang dimiliki.
4. Perusahaan secara terjadwal mengadakan pertemuan dengan sesi khusus diskusi berkelompok (*Focus Group Discussion*) disetiap unit kerja, yaitu diskusi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan praktek penjualan di lapangan, sehingga tenaga penjual dapat memahami berbagai cara untuk meningkatkan kinerja penjualan melalui diskusi dengan rekan unit kerjanya.
5. Perusahaan perlu membangun lingkungan kerja terpadu agar memberikan dampak positif bagi tenaga penjual. Membuat lingkungan kerja yang kondusif, supaya antar tenaga penjual dapat saling bekerja sama dan tidak bersikap egois, saling berbagi informasi tentang penanganan keberatan nasabah terkait administrasi, manfaat produk, maupun pesaing.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahearne, M., Jelinek, R., and Jones, E. (2007). Examining The Effect of Salesperson Service Behavior in A Competitive Context. *Journal of The Academy Marketing Science*, 35:603-616.
- Boles, J.S., Babin, B.J., Brashear, T.G., and Brooks, C. (2001). An Examination of The Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, (Summer), 1-13.
- Bradford, K.D., Challagalla, G.N., Hunter, G.K., and Moncrief, W.C. (2012). Strategic Account Management: Conceptualizing, Integrating, and Extending The Domain from Fluid to Dedicated Accounts. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXXII, No. 1.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., and Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effect on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXIX (Februari).
- Bentler, P.M. (2005). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Chi, H., Tsai, H., and Chang, P. (2007). Investigating The Relationship Among Leadership Styles, Emotional Intelligence and Organization Commitment on Job Performance: A Study of Salespeople in Thailand. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 3(2):199-212.
- Cross, M.E., Brashear, T.G., Rigdon, E.E., and Bellenger, D.N. (2007). Customer Orientation and Salesperson Performance. *European Journal of Marketing*. Vol. 41, No. 7/8, 821-835.
- Dean, A.M. (2007). The Impact of the Customer Orientation of Call Center Employees on Customers' Affective Commitment and Loyalty. *Journal of Service Research*. 10 (2), 161-173.
- Fang, E., Evans, K.R., and Zou, S. (2005). The Moderating Effect of Goal Setting Characteristics On The Sales Control Systems-Job Performance Relationship. *Journal of Business Research*, 58:1214-1222.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Flaherty, T. B., Dahlstorm, R., and Skinner, S. J. (2001). Organization Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XIX, No. 2 (Spring).
- Foster, B. D., and Cadogan, J. W. (2000). Relationship Selling And Customer Loyalty: An Empirical Investigation. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18.
- Franke, N. and Piller, F. (2004). Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of

- the Watch Market. *Journal of Product Innovation Management*. 21 (6), 401-415.
- Franke, G.R., and Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLIII. November:693-702.
- Ghozali, I. (2008). *Model Persamaan Struktural: Konsep & Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*. Edisi Ketiga. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giacobbe, R.W., Jackson, D.W., Crosby, L.A., and Bridges, C.M. (2006). A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXVII(2).
- Grizzle, J.W., Zablah, A.R., Brown, T.J., Mowen, J.C., and Lee, J.M. (2008). Synergistic Performance Effects of Employee Customer Orientation and Firm Customer Orientation. *Working Paper*. Spears School Of Business. Oklahoma State University.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Hamiseno, H. (2002). Analisis Pengaruh Listening Behavior dan Orientasi Pasar Terhadap Consumer Relationships dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Tesis*. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Harmon, H.A. (2006). Are Sales Managers Predisposed to Self-Monitoring? *Academy of Marketing Studies Journal*. Vol. 10(1):89-109.
- Hennig-Thurau, T. and U. Hansen. (2000). "Relationship Marketing: Some Reflections on the State-of-the-art of the Relational Concept." In T. Hennig-Thurau and U. Hansen (Eds). *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin: Springer-Verlag.
- Hoffman, K. D., and Ingram, T. N. (2002). Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance. *Journal of Service Marketing*, Vol. 6. No. 2 (Spring).
- Homburg, C., and Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXVII (November), 449-462.
- Homburg, C., and Stock, R.M. (2005). Exploring The Conditions Under Which Salespersons Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing*, Vol. 22(5):393-420.
- Homburg, C., Wieseke, J., and Bornemann, T. (2009). Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing*. 73 (July), 64-81.

- Indriani, F. (2005). Analisis Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kemampuan Adaptivitas Tenaga Penjualan (Studi Pada Industri Asuransi di Kota Semarang). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. IV, No. 2.
- Irianti, N. (2008). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Adaptivitas Tenaga Penjualan dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan Pada PT. BPR Bringin Dana Sejahtera Jakarta. *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Jones, E., Busch, P., and Dacin, P. (2003). Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Research*, 56:323-340.
- Keillor, B.D., Parker, R.S., and Pettijohn, C.E. (2000). Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 15, No.1. 7-20.
- Kirk, G.A., McCline, R.L., and Neely, G.M. (2011). Adaptive Selling In The Public Areal: An Exploratory Investigation. *Business Research Yearbook*. Vol. XVIII, No. 1:29-35.
- Leigh, T. W., and Marshall, G. W. (2001), Research Priorities in Sales Strategy and Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. XXI, No. 2.
- Lukas, B. and Ferrell, O.C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, pp. 239-47.
- Martin, C.A., and Bush, A.J. (2003). The Potential Influence of Organizational and Personal Variables On Customer-Oriented Selling. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(2), 114-132.
- Morgeson, F.P., and DeRue, D.S. (2006). Event Criticality, Urgency, and Duration: Understanding How Events Disrupt Teams and Influence Team Leader Intervention. *The Leadership Quarterly*, 17:271-287.
- Naylor, G., and Frank., K. E. (2000). The Impact Of Retail Sales Force Responsiveness On Consumerø Perceptions Of Value. *Journal Of Services Marketing*. Vol.14.
- O'Malley, L., and Tynan, C. (2000). Relationship Marketing in Consumer Markets: Rhetoric or Reality? *European Journal of Marketing*. Vol. 34(7):797-815.
- Park, J., and Holloway, B.B. (2003). Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance and Job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 23, 3 (Sumer), 239-251.
- Pihlström, M. and Brush, G.J. (2008). Comparing the Perceived Value of Information and Entertainment Mobile Services. *Psychology & Marketing*. 25 (8), 732-655.

- Polonsky, M. F., Cameron, H., Halstead, S., Ratcliffe, A., Stilo, P., and Watt, G. (2000). Exploring companion selling: does the situation affect customers' perceptions? *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol.28.
- Porter, S. S., and Inks, L. W. (2000). Cognitive Complexity and Salesperson Adaptability: An Exploratory Investigation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX.
- Rentz, J.O., Shepherd, C.D., Taschian, A., Dabholkar, P.A., and Ladd, R.T. (2002). A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. XXII, No. 1. 13-21.
- Roman, S., and Iacobucci, D. (2010). Antecedents and Consequences of Adaptive Selling Confidence and Behavior: A Dyadic Analysis of Salespeople and Their Customers. *Journal of The Academy Marketing Science*. 38:363-382.
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E. and Parker, R.S. (2003). Customer-oriented selling: exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology and Marketing*. Vol. 21, pp. 405-24.
- Santoso, S., dan Tjiptono, F. (2001). *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Scuhultz, D.C., and Good, E. (2000). Linking Effective Listening With Salesperson Performance: An Exploratory Investigation. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, No.5.
- Slater, S. F., and Olson, E. M. (2000). Strategy type and performance: The influence of sales force management. *Strategic Management Journal*. Vol.21.
- Srinanda, I.S.I. (2003). Analisis Pengaruh Orientasi Pelanggan, Adaptabilitas, dan Orientasi Pelayanan Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan: Studi Terapan Pada Manajemen Tenaga Penjualan Industri Jasa Pelayanan di Kota Semarang. *Tesis*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Stock, R.M., and Hoyer, W.D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 33(4):536-552.
- Turnley, W.H., and Bolino, M.C. (2001). Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring The Role of Self-Monitoring in Impression Management. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86(2):351-360.
- Wachner, T, Plouffe, C.R., and Gregoire, Y. (2009). SOCO's Impact On Individual Sales Performance: The Integration of Selling Skills as A Missing Link. *Industrial Marketing Management*, 38, 32-44.
- Wang, G., and Netemeyer, R.G. (2002). The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson

- Learning, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 30(3):217-228.
- Wang, Q., Bradford, K., Xu, J., and Weitz, B. (2008). Creativity in Buyer-Seller Relationships: The Role of Governance. *International Journal of Research in Marketing*, 25:109-118.
- Wason, K.D., Polonsky, M.J., and Hyman, M.R. (2002). Designing Vignette Studies in Marketing. *Australasian Marketing Journal*, 10(3):41-58.
- Whelan, S., Davies, G., Walsh, M., and Bourke, R. (2009). Public Sector Corporate Branding and Customer Orientation. *Journal of Business Research*. Vol. 10, No. 13:1-8.
- Widmier, S., and Jackson, D. W. (2002), ò Examining The Effect Of Service Failure, Customer Compensation, And Fault On Customer Satisfaction With Salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 6.
- Wilkinson, J.W. (2008). Levels of Sales Leadership Support: An Exploratory Study. *Journal of Selling & Major Account Management*. Vol. 8, No. 4:8-22.