

**PERAN SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA TENAGA  
PENJUALAN: PENDEKATAN TEORI *ABILITY*,  
*MOTIVATION* DAN *OPPORTUNITY***  
(Studi kasus pada Industri kecantikan di Jawa Tengah)

**Skripsi**  
**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan**  
**Mencapai Derajat Sarjana (S1)**  
  
**Program Studi S1 Manajemen**



**Disusun oleh :**

**Khansa Nabila Zain**  
**NIM : 30402100132**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**  
**FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN**  
**SEMARANG**  
  
**2025**

# HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

## SKRIPSI

### **PERAN *SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP* DALAM MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUALAN: PENDEKATAN TEORI *ABILITY, MOTIVATION* DAN *OPPORTUNITY***

(Studi kasus pada Industri kecantikan di Jawa Tengah)

Disusun Oleh :

**Khansa Nabila Zain**

**30402100132**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia

ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**UNISSULA**  
جامعة سلطان أبوبنح الإسلامية

**Semarang, 7 Januari 2025**

Pembimbing,



**Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D**  
**NIK. 0618067501**

**PERAN SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA TENAGA  
PENJUALAN: PENDEKATAN TEORI *ABILITY*,  
*MOTIVATION* DAN *OPPORTUNITY***  
(Studi kasus pada Industri kecantikan di Jawa Tengah)

Disusun Oleh :

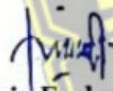
**Khansa Nabila Zain**  
**30402100132**

Telah dipertahankan didepan Dosen Penguji  
Pada Tanggal 23 Januari 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

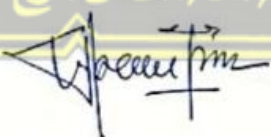
**Penguji I**

  
**Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D**  
**NIK. 210499044**

  
**Prof. Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D**  
**NIK. 210499043**

Digitally signed  
by Nurhidayati  
Date:  
2025.02.04  
10:17:42 +07'00'

**Penguji II**

  
**Zaenudin, SE., MM.**  
**NIK. 210492031**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal 23 Januari 2025

**Ketua Program Studi Manajemen**

  
**Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M**  
**NIK. 210416055**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Khansa Nabila Zain  
NIM : 30402100132  
Program studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PERAN SALESPERSON *ENERGIZING* RELATIONSHIP DALAM MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENDUALAN: PENDEKATAN TEORY ABILITY, MOTIVATION DAN OPPORTUNITY”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 7 Januari 2025

Yang menyatakan,



**Khansa Nabila Zain**  
**NIM. 30402100132**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Khansa Nabila Zain

NIM : 30402100132

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa skripsi dengan judul:

**“PERAN SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENDUALAN: PENDEKATAN  
TEORY ABILITY, MOTIVATION DAN OPPORTUNITY”  
(Studi kasus pada Industri kecantikan di Jawa Tengah)**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 24 Februari 2025

Yang menyatakan,



**Khansa Nabila Zain**  
**NIM. 30402100132**

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

*Innalhamdalillahi nahmaduhu wanasta'inuhu wanastaghfiruhu wana'udzubillahi min syuruuri anfusinaa wamin sayyiaati a'maalina man yahdillahu falaa mudhillalahu waman yudhillhu falaa haadiyalahu. Asyhadu alla ilaaha illallah wa asyhadu anna muhammdan 'abduhuu warosuluh.*

Yang pertama dan yang paling utama, marilah kita panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat serta hidayat-Nya sehingga peneliti bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PERAN SALESPERSON ENERGIZING RELATIONSHIP DALAM MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENDUALAN: PENDEKATAN TEORY ABILITY, MOTIVATION DAN OPPORTUNITY”**

Yang kedua, sholawat serta salam kami haturkan kepada Nabi agung kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari jaman jahiliyah menuju jam Islamiyah seperti sekarang ini.

1. Kepada Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D., saya haturkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaannya mencurahkan waktu, tenaga, dan pemikiran yang begitu berharga untuk membimbing peneliti dengan penuh kesabaran dan dedikasi. Bimbingan, arahan, serta motivasi yang diberikan telah menjadi sumber inspirasi yang sangat berarti dalam proses penyelesaian skripsi ini.

2. Terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas kepemimpinan dan dukungannya selama ini.
3. Kepada Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, ST.,SE.,MM., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen, terima kasih atas bimbingan dan arahan yang diberikan.
4. Ucapan terima kasih juga peneliti sampaikan kepada segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan serta pengalaman yang berharga.
5. Peneliti juga mengucapkan terima kasih yang tulus kepada Keluarga, MaNung, PaJum, Manov, PaZen, Hanun, Akmal, Hanan, Rico, PR 21-24, EC Ambis Raya, FE'XXI, EFFECT, BEM, KMFE dan seluruh saudara serta teman atas doa dan kasih sayang yang selalu tercurah selama ini. Berkat dukungan dan motivasi kalian, saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, Peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak demi perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan, serta dapat dikembangkan lebih lanjut di kemudian hari. Kekurangan saya mohon di maafkan dan kelebihan saya mohon di manfaatkan. *Undzur ma qoola wala tandzur man qoola* “Lihatlah apa yang dikatakan bukan siapa yang berkata”.

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Semarang, 24 Februari 2025



**Khansa Nabila Zain**  
**NIM. 30402100132**

## ABSTRAK

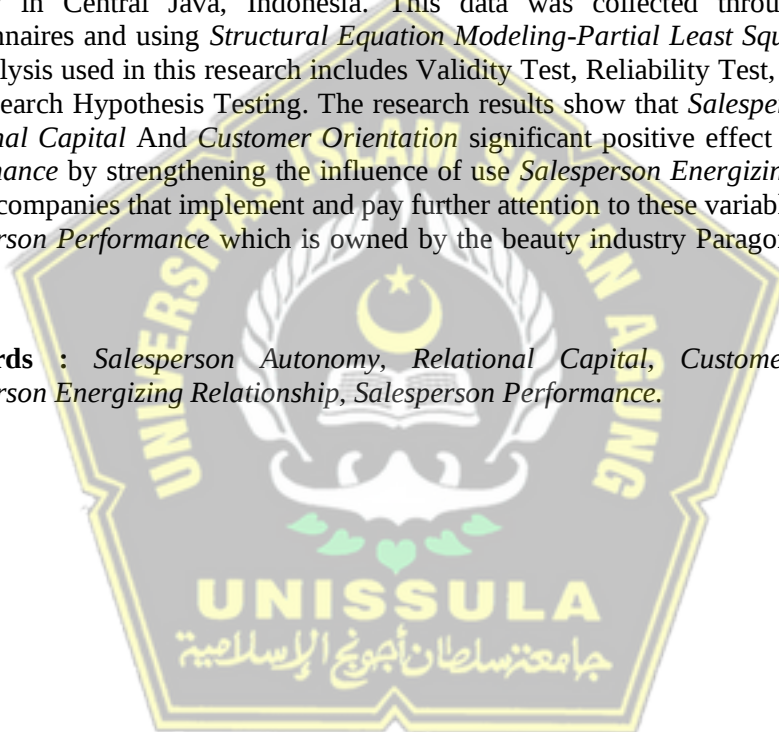
Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital* dan *Customer Orientation* yang berperan meningkatkan *Salesperson Performance* melalui *Salesperson Energizing Relationship*. Mengamati tingginya minat masyarakat Indonesia terhadap industri kecantikan, yang terlihat dari berkembangnya tren kecantikan dan gaya hidup yang mementingkan penampilan, kebutuhan akan produk kosmetik, perawatan kulit, dan perawatan tubuh terus meningkat. Hal ini menciptakan peluang bagi perusahaan di industri kecantikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (path analysis). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada tenaga penjual di industri kecantikan di seluruh Jawa Tengah, sementara data sekunder diperoleh dari publikasi jurnal, buku, dan media informasi elektronik. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 202 responden dari jumlah tenaga kerja yang ada di dunia industri kecantikan di Jawa Tengah, Indonesia. Pengumpulan data ini melalui penyebaran kuesioner dan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini termasuk Uji Validitas, Uji Reabilitas, Uji mediasi dan Pengujian Penelitian Hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital* dan *Customer Orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Salesperson Performance* dengan diperkuat pengaruhnya menggunakan *Salesperson Energizing Relationship*. Sehingga perusahaan yang menerapkan dan memperhatikan lebih lanjut terkait variabel-variabel tersebut dapat meningkatkan *Salesperson Performance* yang dimiliki oleh industri kecantikan Paragon Corp Jawa Tengah.

**Kata Kunci :** *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital*, *Customer Orientation*, *Salesperson Energizing Relationship*, *Salesperson Performance*.

## ABSTRACT

The aim of this research is to determine the effect *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital* And *Customer Orientation* which plays an increasing role *Salesperson Performance* through *Salesperson Energizing Relationship*. Observing the high interest of Indonesian people in the beauty industry, which can be seen from the development of beauty trends and lifestyles that emphasize appearance, the need for cosmetic, skin care and body care products continues to increase. This creates opportunities for companies in the beauty industry. This research uses a quantitative approach with the path analysis method. Primary data was collected through questionnaires distributed to salespeople in the beauty industry throughout Central Java, while secondary data was obtained from journal publications, books and electronic information media. The population and sample used in this research amounted to 202 respondents from the number of workers in the beauty industry in Central Java, Indonesia. This data was collected through distributing questionnaires and using *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (NO-PLS). The analysis used in this research includes Validity Test, Reliability Test, Mediation Test and Research Hypothesis Testing. The research results show that *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital* And *Customer Orientation* significant positive effect on *Salesperson Performance* by strengthening the influence of use *Salesperson Energizing Relationship*. So that companies that implement and pay further attention to these variables can improve *Salesperson Performance* which is owned by the beauty industry Paragon Corp, Central Java.

**Keywords** : *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital*, *Customer Orientation*, *Salesperson Energizing Relationship*, *Salesperson Performance*.



## DAFTAR ISI

X

|                                        |                                                                                                                                                                                                     |    |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.3                                  | <i>Customer Orientation dan Salesperson Energizing Relationship</i>                                                                                                                                 | 33 |
| 2.2.4                                  | <i>Salesperson Energizing Relationship dan Salesperson Performance</i>                                                                                                                              | 35 |
| 2.2.5                                  | Peran mediasi <i>Salesperson Energizing Relationship</i> pada pengaruh antara <i>Salesperson Autonomy, Relational Capital</i> dan <i>Customer Orientation</i> dengan <i>salesperson performance</i> | 36 |
| 2.3                                    | Model Penelitian                                                                                                                                                                                    | 38 |
| BAB III METODE PENELITIAN              |                                                                                                                                                                                                     | 39 |
| 3.1                                    | Jenis Penelitian                                                                                                                                                                                    | 39 |
| 3.2                                    | Populasi dan Sampel                                                                                                                                                                                 | 40 |
| 3.2.1                                  | Populasi                                                                                                                                                                                            | 40 |
| 3.2.2                                  | Sampel                                                                                                                                                                                              | 41 |
| 3.3                                    | Sumber dan Jenis Data                                                                                                                                                                               | 43 |
| 3.3.1                                  | Sumber Data                                                                                                                                                                                         | 43 |
| 3.3.2                                  | Jenis Data                                                                                                                                                                                          | 45 |
| 3.4                                    | Metode Pengumpulan Data                                                                                                                                                                             | 45 |
| 3.5                                    | Variabel Penelitian dan Definisi Operasional                                                                                                                                                        | 48 |
| 3.5.1                                  | Variabel Penelitian                                                                                                                                                                                 | 48 |
| 3.5.2                                  | Definisi Operasional                                                                                                                                                                                | 50 |
| 3.6                                    | Teknis Analisis Data                                                                                                                                                                                | 53 |
| 3.6.1                                  | Analisis Deskriptif                                                                                                                                                                                 | 53 |
| 3.6.2                                  | Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)                                                                                                                                       | 54 |
| 3.6.3                                  | Pengukuran Outer Model                                                                                                                                                                              | 55 |
| 3.6.4                                  | Pengukuran Model (Inner Model)                                                                                                                                                                      | 58 |
| 3.6.5                                  | Uji Hipotesis                                                                                                                                                                                       | 61 |
| 3.6.6                                  | Uji Mediasi                                                                                                                                                                                         | 62 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN |                                                                                                                                                                                                     | 64 |
| 4.1                                    | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                    | 64 |
| 4.1.1                                  | Karakteristik Responden                                                                                                                                                                             | 65 |
| 4.2                                    | Analisis Deskriptif                                                                                                                                                                                 | 66 |

|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rentang Skala= nilai tertinggi –                                                                                                                               |     |
| <b>nilai terendah</b> Jumlah <b>Kategori jawaban</b> = 5 – 15 = 0,80                                                                                           | 67  |
| 4.2.1 Variabel <i>Salesperson Autonomy</i> .....                                                                                                               | 68  |
| 4.2.2 Variabel <i>Relational Capital</i> .....                                                                                                                 | 70  |
| 4.2.3 Variabel <i>Customer Orientation</i> .....                                                                                                               | 72  |
| 4.2.4 Variabel <i>Salesperson Performance</i> .....                                                                                                            | 73  |
| 4.2.5 Variabel <i>Salesperson Energizing Relationship</i> .....                                                                                                | 75  |
| 4.3 Analisis Data.....                                                                                                                                         | 77  |
| 4.3.1 Pengujian Model Measurement ( <i>Inner Model</i> ) .....                                                                                                 | 77  |
| 4.3.2 Analisis Model Structural ( <i>Outer Model</i> ) .....                                                                                                   | 89  |
| 4.3.3 Uji Hipotesis.....                                                                                                                                       | 95  |
| 4.3.4 Uji Mediasi.....                                                                                                                                         | 97  |
| 4.4 Pembahasan.....                                                                                                                                            | 100 |
| 4.4.1 Pengaruh <i>Salesperson Autonomy</i> terhadap <i>Salesperson Energizing Relationship</i> .. konsumen,, positif.. indikator .....                         | 100 |
| 4.4.2 Pengaruh <i>Relational Capital</i> terhadap <i>Salesperson Energizing Relationship</i> .....                                                             | 101 |
| 4.4.3 Pengaruh <i>Customer Orientation</i> terhadap <i>Salesperson Energizing Relationship</i> .....                                                           | 103 |
| 4.4.4 Pengaruh <i>Salesperson Energizing Relationship</i> terhadap <i>Salesperson Performance</i> .....                                                        | 104 |
| 4.4.5 Peran <i>Salesperson Energizing Relationship</i> dalam memediasi hubungan antara <i>Salesperson Autonomy</i> dengan <i>Salesperson Performance</i> ..... | 106 |
| 4.4.6 Peran <i>Salesperson Energizing Relationship</i> dalam memediasi hubungan antara <i>Relational Capital</i> dengan <i>Salesperson Performance</i> .....   | 108 |
| 4.4.7 Peran <i>Salesperson Energizing Relationship</i> dalam memediasi hubungan antara <i>Customer Orientation</i> dengan <i>Salesperson Performance</i> ..... | 109 |
| BAB V PENUTUP.....                                                                                                                                             | 112 |

|                                                          |                              |     |
|----------------------------------------------------------|------------------------------|-----|
| 5.1                                                      | Kesimpulan .....             | 112 |
| 5.2                                                      | Implikasi Manajerial .....   | 113 |
| 5.3                                                      | Keterbatasan penelitian..... | 114 |
| LAMPIRAN LEMBAR KUESIONER PENELITIAN .....               |                              | 123 |
| LAMPIRAN Hasil Analisis Data Menggunakan PLS-SEM 4 ..... |                              | 128 |



## DAFTAR GAMBAR

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1. 1 Pertumbuhan Nilai Pasar Kosmetik di Indonesia 2010-2023..... | 2  |
| Gambar 2. 1 Model Empiris.....                                           | 38 |
| Gambar 4. 1 Uji Path Coefficient .....                                   | 89 |



## DAFTAR TABEL

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 3. 1 Bobot Nilai Skala Likert .....                                                    | 47 |
| Tabel 3. 2 Definisi Operasional dan Indikator .....                                          | 50 |
| Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data.....                                                       | 64 |
| Tabel 4. 2 Karakteristik Responden .....                                                     | 65 |
| Tabel 4. 3 Rentang Skala .....                                                               | 68 |
| Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Salesperson Autonomy ....                   | 68 |
| Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Relational Capital .....                    | 70 |
| Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Customer Orientation .....                  | 72 |
| Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Salesperson Performance                     | 74 |
| Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Salesperson Energizing<br>Relationship..... | 76 |
| Tabel 4. 9 <i>Measurement Model Evaluation (Inner Model)</i> .....                           | 78 |
| Tabel 4. 10 Cross Loading .....                                                              | 88 |
| Tabel 4. 11 Fornell-Lacker.....                                                              | 88 |
| Tabel 4. 12 <i>Nilai R-Square</i> .....                                                      | 92 |
| Tabel 4. 13 Hasil Uji path coefficient .....                                                 | 96 |
| Tabel 4. 14 Hasil Uji Mediasi .....                                                          | 98 |

# BAB I

## PENDAHULUAN

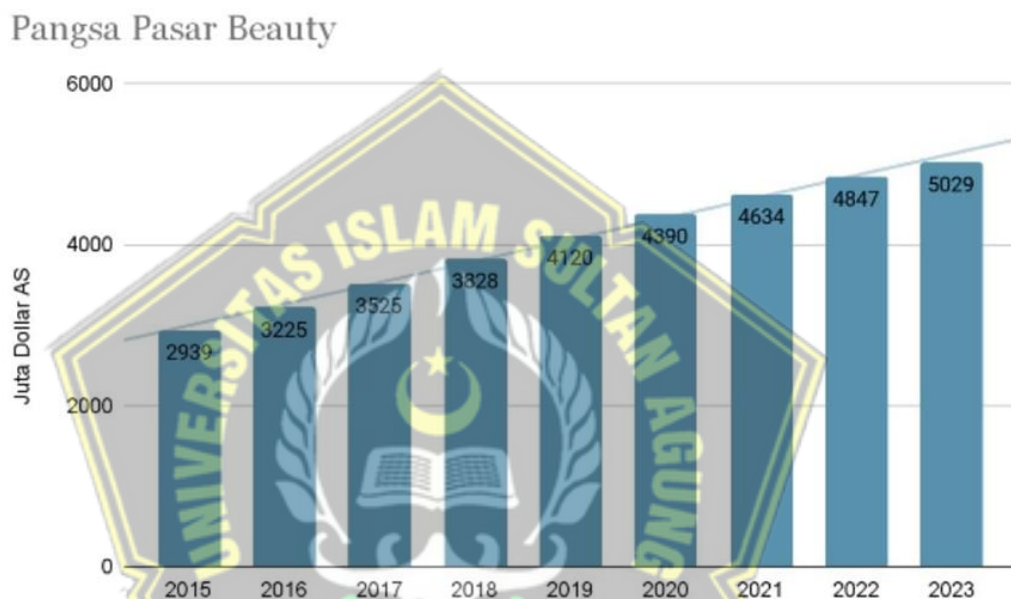
### 1.1 Latar Belakang

Majunya teknologi telah membawa perubahan besar dalam cara manusia memenuhi kebutuhan mereka. Di masa lalu, manusia lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan primer seperti pangan, sandang, dan papan. Namun, dengan kemajuan teknologi yang mempermudah akses terhadap informasi, baik secara sadar maupun tidak sadar lewat audio atau visual yang beredar di media sosial. Oleh karena itu, kebutuhan dan keinginan manusia ikut bertambah. Jika dahulu manusia hanya berusaha memenuhi kebutuhan dasar, kini mereka juga sadar akan pentingnya pendidikan, kesehatan, kecantikan, dan penampilan. Salah satu dampak nyata dari perubahan ini adalah meningkatnya perhatian terhadap *first impression*, di mana penampilan yang menarik (*good looking*) menjadi sangat diutamakan. Untuk menciptakan kesan pertama yang baik, banyak orang kemudian beralih menggunakan produk kecantikan dan perawatan. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan di masa lalu yang lebih sederhana dengan kebutuhan di era modern yang semakin kompleks dan berorientasi pada citra diri (Jaya et al., 2022).

Fenomena pertumbuhan industri kecantikan di Indonesia yang ditandai oleh pertumbuhan jumlah industri kosmetik di Indonesia yang mencapai 21,9% yaitu dari 913 perusahaan pada tahun 2022 naik secara signifikan menjadi 1.010 perusahaan pada pertengahan tahun 2023. Industri kosmetik nasional juga menembus pasar ekspor dimana secara kumulatif pada periode Januari-

November 2023 nilai ekspor pada produk kosmetik, wewangian, essential oils tercatat mencapai USD770,8 juta (Limanseto, 2024). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kebutuhan, keinginan dan kesadaran manusia akan penampilan dan kecantikan naik secara signifikan.

**Gambar 1. 1 Pertumbuhan Nilai Pasar Kosmetik di Indonesia 2010-2023**



**Sumber : (Syahidah, 2023)**

Gambar 1.1 menunjukkan Industri kecantikan di Indonesia mengalami pertumbuhan signifikan meski pandemi Covid-19 melanda. Data Badan Pusat Statistik (BPS) mengungkapkan bahwa sektor ini mengalami peningkatan sebesar 9,61% pada tahun 2021. Jumlah perusahaan di industri ini juga meningkat, dengan dominasi UMKM mencapai 83%. Faktor-faktor seperti populasi yang besar dan peningkatan belanja online mendorong pertumbuhan ini. Meski menghadapi tantangan seperti persaingan ketat dan perubahan

perilaku konsumen, industri kecantikan terus berinovasi, terutama melalui adaptasi strategi digital dan online commerce.

Lingkungan bisnis dan situasi perkembangan pada industri kecantikan semakin dinamis. Terlihat pada perusahaan mikro hingga makro mengimplementasikan berbagai macam strategi pemasaran dan mengoptimalkan strategi penjualan untuk meningkatkan kinerja pemasaran dan penjualan mereka. Dalam hal ini sangat terlihat bahwa setiap perusahaan sangat membutuhkan tenaga pemasar dan tenaga penjual sebagai garda terdepan yang dapat mengimplementasikan secara optimal strategi pemasaran dan penjualan. *Salesperson* merupakan garda terdepan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang, dan mendorong kinerja penjualan yang unggul. Oleh karena itu, kemampuan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap kesuksesan penjualan, dan tenaga penjual (*salesperson*) yang terampil dalam hal ini sangatlah dibutuhkan. Penelitian yang dilakukan oleh (Retnawati et al., 2018) telah mengusulkan dan memvalidasi peran utama variable *Salesperson Energizing Relationship* (SER) untuk meningkatkan *salesperson performance* pada industri farmasi.

Selanjutnya (Retnawati et al., 2018) menyarankan studi mendatang sangat diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika antara *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital*, dan *Customer Orientation* terhadap pembangunan *Salesperson Energizing Relationship* untuk meningkatkan *Salesperson Performance* memperluas

cakupan sampelnya, seperti industri kecantikan. Dengan menjangkau berbagai industri seperti kecantikan, serta melakukan penelitian dengan karakteristik pasar yang berbeda, para peneliti dapat mengungkap nuansa dan variasi dalam hubungan ini. Pendekatan lintas industri ini berpotensi menghasilkan wawasan yang lebih kaya dan dapat diterapkan secara lebih luas, memungkinkan identifikasi pola universal maupun faktor-faktor spesifik industri yang memengaruhi interaksi antara *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital*, dan *Customer Orientation* terhadap pembangunan *Salesperson Energizing Relationship* untuk meningkatkan *Salesperson Performance*. Selain itu, perluasan cakupan ini dapat membantu dalam pengembangan strategi penjualan yang lebih efektif dan adaptif, yang dapat disesuaikan dengan berbagai konteks bisnis, sehingga memberikan nilai tambah yang signifikan bagi praktisi dan akademisi di bidang manajemen penjualan dan pemasaran. Sehingga penelitian ini disusun atas dasar rekomendasi dari hasil penelitian (Retnawati et al., 2018) untuk mengeksplorasi kembali peran *Salesperson Energizing Relationship* pada peningkatan *Salesperson Performance* dengan melibatkan dinamika hubungan antar variabel *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital*, dan *Customer Orientation* di industri kecantikan Indonesia.

Dalam kancah persaingan bisnis yang ketat, tenaga penjual menjadi garda terdepan dalam upaya meningkatkan kinerja penjualan. Kinerja mereka dipengaruhi berbagai faktor, salah satunya adalah keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, tenaga penjual harus aktif mencari dan membangun keunggulan kompetitif, terutama dalam membangun hubungan yang kuat dengan

pelanggan. Fokus pada pelanggan dan strategi penjualan yang inovatif menjadi kunci utama dalam mendongkrak kinerja penjualan (Franke & Park, 2006; Jaramillo & Grisaffe, 2009; Kaynak et al., 2016; Singh & Venugopal, 2015) serta membantu pelanggan menemukan solusi yang tepat untuk kebutuhan mereka (Bonney & Williams, 2009; Sawhney, 2014).

*Salesperson autonomy* mengacu pada tingkat kebebasan yang diberikan kepada tenaga penjual dalam mengambil keputusan dan mengelola aktivitas penjualan mereka. Ketika tenaga penjual memiliki otonomi yang lebih besar, mereka dapat lebih fleksibel dalam merespons kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan strategi penjualan mereka sesuai dengan situasi yang dihadapi. Namun, terlalu banyak otonomi juga dapat menimbulkan risiko terjadinya konflik dengan kebijakan perusahaan atau tujuan penjualan yang telah ditetapkan (Wang & Netemeyer, 2002).

Relational capital merujuk pada aset tidak berwujud yang terbentuk dari hubungan yang kuat antara tenaga penjual dan pelanggan. Relational capital yang kuat dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen pelanggan, serta memfasilitasi pertukaran informasi yang lebih baik antara kedua pihak. Dengan demikian, relational capital berpotensi untuk meningkatkan efektivitas penjualan dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Modal relasional berakar pada pemahaman mendalam tentang modal manusia, dengan modal struktural, yang didefinisikan sebagai kuantitas tenaga kerja, jaringan, anggota saluran distribusi, struktur hubungan, dan pola keterlibatan

transaksional dalam jaringan, memainkan peran penting (Bontis & Fitz-enz, 2002; Chang, 2015).

Customer orientation adalah orientasi strategis yang berfokus pada pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan preferensi pelanggan. Dengan memahami pelanggan secara lebih baik, tenaga penjual dapat menyesuaikan penawaran produk atau layanan mereka dengan lebih efektif, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya mendorong kinerja penjualan yang lebih baik (Arndt & Karande, 2012; Homburg et al., 2011; Kaynak et al., 2016; Retnawati et al., 2018).

*Salesperson energizing relationship* merujuk pada hubungan yang dinamis dan energik antara tenaga penjual dan pelanggan, yang dicirikan oleh tingkat interaksi, keterlibatan, antusiasme, dan semangat yang tinggi dari kedua belah pihak. Hubungan seperti ini dapat memfasilitasi pertukaran informasi yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan, dan menciptakan pengalaman yang lebih positif bagi pelanggan, yang pada gilirannya dapat mendorong kinerja penjualan yang lebih tinggi. Kemampuan tenaga penjual untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan berakar pada keahlian mereka dalam membangun koneksi yang membebaskan, menginspirasi, visioner, komunikatif, dan berorientasi pada tindakan (Retnawati et al., 2018). Kinerja penjualan yang unggul merupakan tujuan utama bagi setiap perusahaan. Kinerja penjualan yang baik tidak hanya menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi, tetapi juga dapat meningkatkan pangsa pasar, loyalitas pelanggan, dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperkaya literatur manajemen penjualan dan memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan dalam industri kecantikan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Berdasarkan latar belakang yang telah dibangun, rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana meningkatkan *salesperson performance* melalui *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital*, *Customer Orientation* dan *Salesperson Energizing Relationship*” Sedangkan pertanyaan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Salesperson Autonomy* terhadap *Salesperson Energizing Relationship*.
2. Bagaimana pengaruh *Relational Capital* terhadap *Salesperson Energizing Relationship*.
3. Bagaimana pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Salesperson Energizing Relationship*.
4. Bagaimana pengaruh *Salesperson Energizing Relationship* terhadap *Salesperson Performance* .
5. Bagaimana peran mediasi *Salesperson Energizing Relationship* dalam pengaruh antara *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital* dan *Customer Orientation* terhadap *Salesperson Performance*.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Menganalisis pengaruh *Salesperson Autonomy* terhadap *Salesperson Energizing Relationship*.
2. Menganalisis pengaruh *Relational Capital* terhadap *Salesperson Energizing Relationship*.
3. Menganalisis pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Salesperson Energizing Relationship*.
4. Menganalisis pengaruh *Salesperson Energizing Relationship* terhadap *Salesperson Performance*.
5. Menganalisis pengaruh *Salesperson Energizing Relationship* dalam memediasi hubungan *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital* dan *Customer Orientation* terhadap *Salesperson Performance*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis yang signifikan, baik bagi akademisi maupun praktisi di bidang manajemen penjualan, khususnya dalam konteks industri kecantikan Indonesia. Maka adapun manfaat penelitian yang sudah disusun sebagai berikut :

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga penjualan dalam industri kecantikan.

2. Menguji peran *salesperson energizing relationship* sebagai variabel mediator antara *salesperson autonomy*, *relational capital*, *customer orientation* dan *salesperson performance*.
3. Memperkuat model konseptual yang sudah ada dengan menganalisis interaksi antara *salesperson autonomy*, *relational capital*, *customer orientation*, dan *salesperson energizing relationship*.
4. Memberikan kontribusi teoritis yang memperkaya literatur manajemen penjualan, khususnya dalam konteks industri kecantikan.
5. Membuka peluang penelitian lebih lanjut tentang dinamika tenaga penjualan dalam industri kecantikan dan topik-topik terkait.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

1. Membantu perusahaan dalam merancang strategi peningkatan kinerja tenaga penjualan melalui pemberian otonomi dan pengembangan modal relasional.
2. Meningkatkan *salesperson autonomy*, *relational capital* dan *customer orientation* melalui *salesperson energizing relationship*, yang dapat memperkuat loyalitas pelanggan.
3. Membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan kinerja penjualan dan relasi pelanggan.
4. Meningkatkan pemahaman tenaga penjual tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja mereka dan mengembangkan

strategi untuk membangun hubungan yang lebih baik dengan pelanggan.

5. Memberikan pedoman bagi perusahaan dan tenaga penjual dalam merumuskan langkah-langkah praktis untuk meningkatkan motivasi dan komitmen tenaga penjualan terhadap pencapaian target.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan Pustaka menguraikan variable-variabel penelitian yang mencakup *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital*, *Customer Orientation*, *Salesperson Energizing Relationship* dan *Salesperson Performance*. Masing-masing variabel menguraikan tentang definisi, indikator, penelitian terdahulu, serta hipotesis. Kemudian keterkaitan hipotesis yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empiris penelitian-penelitian.

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori AMO**

Teori AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) merupakan sebuah teori yang telah diaplikasikan secara ekstensif di berbagai sektor, seperti manajemen sumber daya manusia (HRM), riset sistem informasi (IS), bidang pemasaran, dan juga dalam ranah hubungan masyarakat. Teori ini memiliki kapasitas yang signifikan dalam menjabarkan hasil-hasil yang berkaitan dengan performa dan juga perilaku. Kerangka teori AMO ini terbukti bermanfaat, khususnya dalam penelitian sistem informasi, terutama dalam mengakomodasi aspek-aspek kontekstual dan situasional yang berpengaruh terhadap perilaku individu, seperti yang dipaparkan oleh (J. Hughes, 2007).

Lebih lanjut, (Clark et al., 2005; Hallahan, 2000) telah mendalami penerapan teori AMO ini, baik dalam konteks pemasaran maupun hubungan masyarakat. Mereka menekankan urgensi dari kemampuan (*ability*) dan peluang

(*opportunity*) yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja. Selain itu, mereka juga menggarisbawahi pentingnya pemanfaatan teknik-teknik spesifik untuk meningkatkan motivasi, kemampuan, serta peluang dalam melaksanakan strategi komunikasi yang efektif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa teori AMO ini memiliki peranan yang krusial dalam berbagai bidang, dengan menyoroti interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan sebagai faktor-faktor penentu dalam mencapai hasil kinerja yang optimal serta mempengaruhi perilaku individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi kerangka konseptual *Ability, Motivation, Opportunity* (AMO) sebagai dasar untuk membangun dan mengembangkan model teoritis. Dalam model ini, jika kita mengaplikasikan teori AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) pada setiap variabel, maka:

1. *Salesperson Autonomy* merepresentasikan *Ability* (Kemampuan) Otonomi atau kebebasan yang dimiliki tenaga penjual dalam menjalankan tugasnya mencerminkan kemampuan mereka dalam bekerja secara mandiri. Tenaga penjual memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk berhasil secara otonom. Kemampuan ini termasuk pengetahuan produk, ketrampilan penjualan, dan kemampuan memecahkan masalah.
2. *Relational Capital* merepresentasikan *Opportunity* (Peluang) Modal relasional atau hubungan baik yang terjalin antara tenaga penjual dengan pelanggan dapat menjadi peluang mereka dalam bekerja. *Salesperson* dengan modal relasional

yang tinggi memiliki banyak peluang untuk terlibat dalam jenis interaksi dengan pelanggan.

3. *Customer Orientation* merepresentasikan *Ability* (Kemampuan) Orientasi pada pelanggan menunjukkan kemampuan tenaga penjual dalam memahami dan memenuhi kebutuhan pengetahuan produk dan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan.
4. *Salesperson Energizing Relationship* merepresentasikan *Motivation* (Motivasi) dan *Opportunity* (Peluang) Hubungan yang energik dan positif antara tenaga penjual dan pelanggan mencerminkan motivasi dalam bekerja, sekaligus memberikan peluang untuk meningkatkan kinerja.
5. *Salesperson Performance* merupakan hasil akhir yang dipengaruhi oleh faktor-faktor *Ability*, *Motivation*, dan *Opportunity*. Kinerja tenaga penjual merupakan output atau hasil yang dicapai setelah adanya interaksi antara kemampuan, motivasi, dan peluang yang ada.

Jadi, *Salesperson Autonomy* dan *Customer Orientation* mencerminkan aspek *Ability* (Kemampuan), *Relational Capital* dan *Salesperson Energizing Relationship* mencerminkan aspek *Opportunity* (Peluang), sedangkan *Salesperson Energizing Relationship* juga memberikan aspek *Motivation* (Motivasi) dalam mendorong *Salesperson Performance*. Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi kerangka konseptual *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) sebagai dasar untuk membangun dan mengembangkan model teoritis.

### 2.1.2 *Salesperson Autonomy*

Autonomi penjual memang memiliki efek kompleks pada kesejahteraan dan kinerja mereka (Matthews et al., 2018) menemukan bahwa autonomi dalam manajemen hubungan dengan pelanggan dapat mengurangi atau meningkatkan kelelahan, tergantung pada sifat tugas dan pengalaman serta orientasi penjual. Di satu sisi, otonomi dapat memberikan fleksibilitas dan kendali yang lebih besar bagi penjual dalam mengelola interaksi mereka dengan pelanggan, sehingga mengurangi stres dan kelelahan. Namun, di sisi lain, kebebasan yang berlebihan dalam menghadapi tuntutan pelanggan yang berbeda-beda juga dapat menjadi beban tersendiri bagi penjual, terutama bagi mereka yang kurang berpengalaman atau tidak memiliki orientasi tugas yang kuat.

(Darr, 2003) menyoroti ketegangan antara autonomi dan kontrol dalam pekerjaan insinyur penjualan, yang memandang dokumentasi sebagai alat pengendalian. Meskipun otonomi dapat meningkatkan kreativitas dan kepuasan kerja, namun terlalu banyak kebebasan tanpa panduan atau batasan yang jelas juga dapat menyebabkan kebingungan dan inefisiensi. Oleh karena itu, keseimbangan antara otonomi dan kontrol menjadi penting dalam peran penjualan teknis seperti ini.

(DeCarlo & Agarwal, 1999; Wang & Netemeyer, 2002) keduanya menekankan dampak positif dari autonomi pekerjaan pada kepuasan kerja dan kinerja penjual. Ketika penjual diberi keleluasaan dalam mengambil keputusan dan mengelola pekerjaan mereka sendiri, mereka cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan produktivitas mereka.

(DeCarlo & Agarwal, 1999) juga mencatat pentingnya perilaku manajerial dalam mendukung dan memfasilitasi otonomi ini.

Namun (Wang & Netemeyer, 2002) juga mengidentifikasi tuntutan pelanggan dan kompetitivitas karakter sebagai faktor yang dapat memengaruhi efek otonomi pada pembelajaran dan efikasi diri penjual. Pelanggan yang menuntut dan persaingan yang ketat di pasar dapat menjadi tantangan tersendiri bagi penjual, bahkan ketika mereka memiliki otonomi yang tinggi. Dalam situasi seperti itu, penjual mungkin perlu beradaptasi secara konstan dan terus belajar untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Penelitian (Wang & Netemeyer, 2002) lebih lanjut menyelidiki hubungan antara otonomi pekerjaan, tuntutan pelanggan, dan kompetitivitas karakter dengan pembelajaran dan efikasi diri penjual. Mereka menemukan bahwa pembelajaran berdampak positif pada efikasi diri, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja penjual secara keseluruhan. Faktor-faktor seperti otonomi pekerjaan dan tuntutan pelanggan juga terbukti memengaruhi upaya pembelajaran dan efikasi diri penjual. Implikasi dari temuan ini adalah perlunya organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi dan pembelajaran berkelanjutan bagi penjual, sambil tetap memberikan panduan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dari pelanggan dan persaingan pasar.

Dari beberapa pendapat mengenai *Salesperson Autonomy* dapat disimpulkan bahwa *Salesperson Autonomy* adalah tingkat kebebasan yang diberikan kepada tenaga penjual dalam mengambil keputusan dan mengelola aktivitas penjualan mereka. Tenaga penjual dengan otonomi yang lebih tinggi

memiliki lebih banyak fleksibilitas dalam merespons kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan strategi penjualan mereka dengan situasi yang dihadapi.

Menurut Penelitian (Retnawati et al., 2018) ada 4 indikator yang bisa menilai *salesperson autonomy* pada *salesperson performance*, yaitu :

**1. Penekanan pada Pencapaian Target tanpa Prosedur Formal**

Indikator yang pertama yaitu penekanan pada pencapaian target tanpa prosedur formal yang artinya Tenaga penjual didorong untuk berkreasi dan menggunakan metode penjualan yang mereka anggap paling efektif untuk mencapai target.

**2. Kebebasan dalam Pengambilan Keputusan**

Indikator yang kedua yaitu kebebasan dalam pengambilan keputusan yang artinya Tenaga penjual diberdayakan untuk menyelesaikan masalah dan menangani situasi yang tidak terduga secara mandiri.

**3. Kebebasan Berkomunikasi**

Indikator yang ketiga yaitu kebebasan berkomunikasi secara bebas yang artinya tenaga penjual didorong untuk membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dan bertukar informasi dengan leluasa.

**4. Kebebasan bekerja dari Gaya Formal ke Informal**

Indikator yang keempat yaitu kebebasan bekerja dari gaya formal ke informal yang artinya Tenaga penjual didorong untuk bekerja dengan cara yang paling nyaman dan produktif bagi mereka.

### 2.1.3 *Relational Capital*

*Relational capital*, atau modal relasional, telah diakui sebagai sumber daya kunci yang memainkan peran penting dalam menciptakan nilai strategis di dalam organisasi (Zardini et al., 2015). Konsep ini menjadi semakin relevan dalam konteks Usaha Kecil dan Menengah (UKM), di mana entitas bisnis tersebut memberikan nilai tinggi pada kapital relasional dan menggunakannya sebagai dasar untuk kewirausahaan kolaboratif (Welbourne & Pardo-del-Val, 2009). Bagi UKM, membangun dan memelihara hubungan yang kuat dengan pelanggan, pemasok, mitra bisnis, dan bahkan pesaing merupakan faktor kunci dalam keberhasilan dan pertumbuhan mereka.

Modal relasional tidak hanya terbatas pada interaksi dengan pihak eksternal, tetapi juga mencakup hubungan internal di dalam organisasi itu sendiri. Jaringan relasional yang kuat antara karyawan, manajemen, dan pemangku kepentingan lainnya memfasilitasi pertukaran pengetahuan, berbagi sumber daya, dan kolaborasi yang efektif. Inilah yang menjadi landasan bagi proses inovasi lokal, di mana pengetahuan dan ide-ide baru dapat muncul dan berkembang dari interaksi dan sinergi antar individu dalam konteks organisasi tersebut (Capello & Faggian, 2005).

Konsep penyebaran pengetahuan (*knowledge diffusion*) juga erat terkait dengan kapital relasional. Semakin kuat hubungan dan jaringan yang dimiliki suatu organisasi, semakin besar peluang untuk menyerap, berbagi, dan menerapkan pengetahuan baru dari sumber-sumber eksternal. Ini menjadi sangat penting dalam

era ekonomi berbasis pengetahuan saat ini, di mana inovasi dan adaptasi cepat terhadap perubahan menjadi kunci keunggulan kompetitif.

Memperluas perspektif ini, (Still et al., 2015) mengembangkan konsep kapital relasional ekosistemik, yang menekankan pentingnya hubungan dalam konteks ekosistem yang lebih luas. Dalam dunia bisnis modern yang semakin terhubung dan kompleks, organisasi tidak dapat beroperasi secara terisolasi. Mereka harus terlibat dan berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan dalam suatu ekosistem yang terdiri dari perusahaan lain, institusi pendidikan, badan pemerintah, komunitas lokal, dan lain sebagainya. Kapital relasional ekosistemik mengakui bahwa nilai strategis tidak hanya diciptakan melalui hubungan bilateral antara organisasi dan mitra tertentu, tetapi juga melalui jaringan relasional yang lebih luas dan dinamis. Dengan membangun dan memelihara hubungan yang kuat dalam ekosistem ini, organisasi dapat mengakses sumber daya yang lebih beragam, memperluas peluang kolaborasi, dan meningkatkan daya adaptasi mereka terhadap perubahan lingkungan.

Namun, untuk memahami dan mengukur kapital relasional dengan lebih baik, diperlukan pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi. (Still et al., 2015) menekankan bahwa kapital relasional ekosistemik tidak dapat dipandang secara terisolasi, melainkan harus dilihat dalam kaitannya dengan modal intelektual lainnya seperti modal manusia dan modal struktural. Hanya dengan mempertimbangkan interaksi dan sinergi antara berbagai bentuk modal ini, kita dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana nilai diciptakan dan dipertahankan dalam konteks ekosistem yang dinamis.

Dengan demikian, konsep *relational capital*, baik dalam konteks organisasi individual maupun ekosistem yang lebih luas, menjadi semakin penting dalam era ekonomi modern yang semakin bergantung pada pengetahuan, inovasi, dan kolaborasi. Organisasi yang mampu membangun dan memanfaatkan modal relasional dengan efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dalam menciptakan nilai strategis dan menjaga keberlanjutan bisnis mereka.

Menurut Penelitian (Retnawati et al., 2018) ada 4 indikator yang bisa menilai *relational capital* pada *salesperson performance*, yaitu :

- 1. Hubungan yang dilandasi rasa saling menghormati**

Indikator ini menunjukkan pentingnya adanya rasa saling menghormati antara pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan. Saling menghormati menciptakan dasar yang kuat untuk interaksi yang positif dan saling menghargai dalam setiap aspek hubungan.

- 2. Hubungan yang didasari rasa saling percaya**

Kepercayaan adalah elemen kunci dalam membangun hubungan yang berkelanjutan. Ketika terdapat rasa saling percaya antara pihak-pihak yang terlibat, hal ini menciptakan lingkungan di mana komunikasi dan kerjasama dapat berkembang dengan baik.

- 3. Hubungan kebutuhan timbal balik satu sama lain**

Konsep timbal balik menunjukkan bahwa setiap pihak dalam hubungan memiliki kebutuhan yang dapat dipenuhi oleh pihak lain, dan sebaliknya. Dengan adanya kebutuhan timbal balik yang dipahami dan direspons dengan baik, hubungan dapat tumbuh dan berkembang secara positif.

#### **4. Hubungan yang didasarkan pada upaya untuk keadilan**

Keadilan merupakan prinsip yang penting dalam hubungan bisnis. Ketika setiap pihak merasa bahwa perlakuan dan hasil yang diterima adil, hal ini menciptakan dasar yang stabil untuk hubungan yang sehat dan berkelanjutan.

##### **2.1.4 *Customer Orientation***

Orientasi pelanggan telah lama diakui sebagai aspek kunci kesuksesan bisnis, terutama dalam konteks platform bisnis antar perusahaan berbasis internet yang semakin berkembang pesat (Chakravarty et al., 2014). Pada intinya, orientasi pelanggan melibatkan fokus yang kuat pada memenuhi kebutuhan dan memberikan nilai terbaik bagi kedua sisi, yaitu pembeli dan penjual, yang terlibat dalam transaksi bisnis di platform tersebut. Namun, dalam praktiknya, sering kali terdapat potensi ketidaksimetrisan yang menguntungkan salah satu sisi, baik itu pembeli atau penjual.

Beberapa faktor utama yang memengaruhi orientasi pelanggan dalam platform bisnis antar perusahaan antara lain konsentrasi pembeli dan penjual, interaksi langsung atau tidak langsung antara kedua belah pihak, serta mekanisme penemuan harga yang dinamis atau statis. Misalnya, jika terdapat banyak pembeli namun hanya sedikit penjual, maka penjual mungkin memiliki daya tawar yang lebih besar dan orientasi pelanggan cenderung condong ke arah mereka. Sebaliknya, jika terdapat banyak penjual yang bersaing untuk menarik pembeli yang terbatas, maka orientasi pelanggan mungkin lebih berpihak kepada pembeli.

Orientasi pelanggan juga merupakan faktor signifikan yang memengaruhi kinerja keseluruhan platform bisnis antar perusahaan. Semakin baik platform tersebut dapat memahami dan memenuhi kebutuhan kedua sisi pelanggannya, semakin besar peluang untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dalam hal pertumbuhan pengguna, volume transaksi, pendapatan, dan profitabilitas.

Tinjauan literatur mendalam oleh (Zhao, 2022) menekankan pentingnya orientasi pelanggan dalam konteks platform bisnis antar perusahaan. Penelitian ini memberikan gambaran komprehensif tentang bidang ini, mulai dari konsep dasar hingga implikasi praktis dan teoritis yang relevan. Salah satu kontribusi utamanya adalah identifikasi teori-teori penelitian kunci yang telah melandasi studi tentang orientasi pelanggan, seperti teori pertukaran sosial, teori biaya transaksi, dan teori keseimbangan daya tawar. Selain itu, tinjauan ini juga mengidentifikasi arah penelitian masa depan yang dapat memperluas pemahaman kita tentang topik ini, seperti pengaruh faktor-faktor kontekstual spesifik, peran moderasi dari teknologi dan kebijakan, serta aplikasi praktis yang lebih luas di berbagai industri.

Pentingnya orientasi pelanggan juga ditekankan dalam konteks bisnis lainnya. (Almonte, 2021) menyoroti signifikansi orientasi pelayanan pelanggan dalam industri perhotelan, di mana kepuasan dan loyalitas tamu merupakan faktor kunci keberhasilan. Dengan memahami dan memenuhi harapan pelanggan secara proaktif, hotel-hotel dapat meningkatkan pengalaman tamu dan membangun hubungan jangka panjang yang menguntungkan. (Fleischmann, 2004) juga mengeksplorasi peran orientasi pelanggan dalam mempengaruhi kepuasan pelanggan di sektor jasa profesional, seperti konsultan dan kantor akuntan. Temuan

mereka menunjukkan bahwa dengan menerapkan pendekatan yang benar-benar berpusat pada pelanggan, perusahaan jasa dapat meningkatkan kualitas layanan, membangun loyalitas, dan pada akhirnya mencapai kinerja yang lebih baik.

Dari berbagai perspektif ini, menjadi jelas bahwa *customer orientation* merupakan elemen krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif dan kesuksesan bisnis yang berkelanjutan, terlepas dari industri atau konteks spesifik. Dengan memahami dan merespon kebutuhan pelanggan secara efektif, organisasi dapat menciptakan nilai yang unggul, membangun hubungan yang kuat dan menguntungkan, serta memastikan pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang.

Menurut Penelitian (Retnawati et al., 2018) ada 4 indikator yang bisa menilai customer orientation pada salesperson performance, yaitu:

- 1. Memahami motivasi pelanggan**

Customer orientation mencakup kemampuan untuk memahami apa yang mendorong perilaku dan keputusan pelanggan. Dengan memahami motivasi pelanggan, salesperson dapat lebih efektif dalam menyajikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

- 2. Beradaptasi dengan kemauan pelanggan**

Penting bagi salesperson untuk dapat beradaptasi dengan preferensi dan keinginan pelanggan. Dengan fleksibilitas dalam menyesuaikan pendekatan dan strategi penjualan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, salesperson dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan produktif.

### 3. Memahami informasi yang dibutuhkan untuk menangani pelanggan

Customer orientation juga mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi informasi yang diperlukan untuk menangani kebutuhan pelanggan dengan baik. Dengan memahami informasi yang relevan, salesperson dapat memberikan layanan yang lebih personal dan efektif kepada pelanggan.

### 4. Mencoba memberikan tanggapan rinci yang dibutuhkan pelanggan

Salah satu aspek penting dari customer orientation adalah kemampuan untuk memberikan tanggapan yang detail dan informatif sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dengan memberikan informasi yang relevan dan rinci, salesperson dapat membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan dengan pelanggan.

#### 2.1.5 *Salesperson Energizing Relationship*

Konsep hubungan yang memompa semangat penjual (*salesperson energizing relationship*) telah muncul sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja penjual di berbagai industri. (Retnawati et al., 2018) Hubungan yang memberi energi antara tenaga penjualan dan pelanggan adalah ketika interaksi antara keduanya menciptakan suasana yang positif, memotivasi, dan menginspirasi satu sama lain. Ini mencakup komunikasi yang efektif, kepercayaan yang kuat, saling penghargaan, serta kemampuan untuk saling memotivasi dan mendukung dalam mencapai tujuan bersama.

Selain itu, identifikasi merek juga diakui sebagai faktor kunci dalam memompa semangat tim penjualan reseller (D. E. Hughes & Ahearne, 2010). Ketika penjual reseller merasa terhubung secara emosional dengan merek yang

mereka wakili dan menginternalisasi nilai-nilai merek tersebut, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan upaya terbaik dalam mempromosikan dan menjual produk-produk merek tersebut. Identifikasi merek yang kuat dapat meningkatkan upaya penjual dan pada akhirnya meningkatkan kinerja merek secara keseluruhan.

Peran penjual dalam menciptakan dan mempertahankan hubungan yang kuat dengan pelanggan telah ditekankan dalam literatur pemasaran, terutama dengan pergeseran menuju pemasaran berbasis hubungan di berbagai industri (Beverland & Bretherton, 2015). Penjual tidak lagi hanya bertindak sebagai penyalur informasi dan produk, melainkan juga sebagai fasilitator hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pelanggannya.

Dalam konteks industri farmasi di Indonesia, penelitian (Retnawati et al., 2018) mengeksplorasi konsep *salesperson energizing relationship* dalam model konseptual yang diuji. Dalam model ini, hubungan yang memompa semangat penjual berperan sebagai mediator antara orientasi pelanggan penjual dan kinerja penjual, serta mempertimbangkan peran autonomi penjual dan kapital relasional dalam memengaruhi kinerja penjual secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *salesperson energizing relationship* memiliki peran sentral dalam meningkatkan kinerja penjual di industri farmasi. Dengan membangun hubungan yang kuat dan bermakna dengan pelanggan, penjual dapat lebih memahami kebutuhan dan preferensi mereka, serta menyediakan solusi yang lebih sesuai dan berpusat pada pelanggan. Hal ini pada akhirnya dapat

meningkatkan kepuasan pelanggan, loyalitas, dan kinerja penjualan secara keseluruhan.

Penelitian ini juga berkontribusi pada literatur manajemen penjualan dengan menyoroti pentingnya hubungan yang memompa semangat penjual dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, seperti autonomi penjual dan kapital relasional. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi praktisi dan akademisi dalam merancang strategi dan program pelatihan yang efektif untuk meningkatkan kinerja penjual melalui pembangunan hubungan yang kuat dengan pelanggan.

Secara keseluruhan, konsep hubungan yang *salesperson energizing relationship* menekankan pentingnya membangun ikatan emosional dan hubungan bermakna antara penjual dan pelanggan, yang pada gilirannya dapat mendorong motivasi, kepuasan, dan kinerja penjual yang lebih baik. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi hubungan ini dan merancang strategi yang tepat untuk mengembangkannya, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Menurut Penelitian (Retnawati et al., 2018) ada 5 indikator yang bisa menilai *salesperson energizing relationship* pada *salesperson performance*, yaitu:

#### **1. Karakter inovatif untuk mengeksplor kebutuhan pelanggan**

Salesperson perlu memiliki karakter inovatif untuk mengeksplorasi kebutuhan dan harapan masa depan pelanggan. Dengan memahami dan merespons kebutuhan yang mungkin muncul di masa depan, salesperson

dapat mempersiapkan diri untuk memberikan solusi yang relevan dan inovatif.

## **2. Menginspirasi untuk mengoreksi kekurangan**

Salesperson perlu mampu menginspirasi pelanggan dengan memberikan solusi yang dapat mengoreksi kekurangan atau masalah yang ada. Dengan memberikan inspirasi dan solusi yang efektif, salesperson dapat membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan.

## **3. Mempunyai visi**

Penting bagi salesperson untuk memiliki visi yang jelas tentang bagaimana hubungan dengan pelanggan dapat berkembang ke arah yang lebih baik di masa depan. Dengan menunjukkan keunggulan yang dapat dicapai bersama, salesperson dapat memotivasi pelanggan untuk terlibat lebih aktif dalam hubungan tersebut.

## **4. Pandai mengartikulasikan**

Salesperson perlu mampu mengartikulasikan nilai tambah dan keunggulan yang dimiliki saat ini dalam hubungan dengan pelanggan. Dengan jelas menyampaikan manfaat dan keunggulan yang ditawarkan, salesperson dapat memperkuat hubungan dan membangun kepercayaan dengan pelanggan.

## **5. Ketepatan mengimplementasikan untuk menunjukan hubungan**

Implementasi dari konsep energizing relationship adalah untuk menunjukkan bahwa hubungan antara salesperson dan pelanggan memiliki nilai yang berharga dan signifikan. Dengan mengimplementasikan strategi

dan tindakan yang menunjukkan komitmen dan nilai hubungan, salesperson dapat menciptakan ikatan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan.

#### **2.1.6 *Salesperson Performance***

Kinerja tenaga penjualan merupakan elemen fundamental dalam mencapai kesuksesan bisnis. (Al-Adamat & Alserhan, 2020) melalui penelitiannya menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan, terutama dalam konteks Yordania. Temuannya menyoroti bahwa desain dan implementasi sistem penilaian yang efektif dapat memberikan insentif yang tepat bagi tenaga penjualan untuk mencapai target mereka.

(Amyx & Bhuian, 2009) menyumbangkan penelitiannya dalam pengembangan skala *SALESPERF*, yang bertujuan untuk mengukur kinerja layanan tenaga penjualan. Penekanannya pada pentingnya memberikan layanan berkualitas tinggi menyoroti bahwa aspek layanan juga merupakan bagian integral dari kinerja tenaga penjualan yang berhasil. Dengan fokus pada aspek layanan, perusahaan dapat memastikan bahwa tenaga penjualan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target penjualan, tetapi juga pada memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan mereka.

Lebih lanjut, kinerja tenaga penjualan tidak hanya terbatas pada pencapaian target penjualan semata. Menurut (Retnawati et al., 2018) kinerja tenaga penjualan juga mencakup kemampuan untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan serta memperoleh keuntungan bagi perusahaan. Oleh karena itu, dalam mengevaluasi kinerja tenaga penjualan, perusahaan perlu mempertimbangkan

faktor-faktor seperti retensi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan kontribusi mereka terhadap pendapatan perusahaan secara keseluruhan.

Perlu juga dipertimbangkan bahwa kinerja tenaga penjualan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor internal perusahaan, tetapi juga oleh faktor-faktor eksternal seperti kondisi pasar dan persaingan industri. Oleh karena itu, dalam merancang strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, perusahaan perlu mempertimbangkan lingkungan eksternal mereka serta berbagai tantangan yang mungkin dihadapi oleh tenaga penjualan dalam mencapai target mereka.

Sejalan dengan itu, aspek kualitas layanan yang ditekankan oleh (Amyx & Bhuian, 2009) juga dapat membantu tenaga penjualan membedakan diri dari pesaing dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dengan memberikan layanan yang unggul, tenaga penjualan dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan penjualan jangka panjang.

Jadi *salesperson performance* adalah Kinerja tenaga penjualan mencakup kemampuan individu atau tim dalam menjalankan aktivitas penjualan, mencapai target penjualan, dan memperoleh pelanggan dengan efektif. Faktor-faktor seperti keahlian komunikasi, pengetahuan produk, motivasi, dan dukungan manajemen berperan penting dalam menentukan kualitas kinerja tenaga penjualan. Pengukuran kinerja ini tidak hanya melibatkan pencapaian target penjualan secara kuantitatif, tetapi juga meliputi aspek kualitatif seperti kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kinerja tenaga penjualan

yang baik menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Menurut Penelitian (Retnawati et al., 2018) ada 4 indikator yang bisa menilai salesperson performance, yaitu:

**1. Meningkatkan jumlah pelanggan**

Salah satu indikator kinerja salesperson adalah kemampuannya untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru. Dengan mampu menarik dan mempertahankan pelanggan baru, salesperson dapat memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan bisnis dan peningkatan penjualan perusahaan.

**2. Berkontribusi dalam mendukung target penjualan tim**

Salesperson yang berkinerja baik diharapkan mampu berkontribusi dalam mencapai target penjualan tim. Dengan bekerja secara kolaboratif dan mendukung rekan-rekan tim dalam mencapai tujuan bersama, salesperson dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sukses.

**3. Mencapai target kuota tenaga penjual**

Salah satu ukuran kinerja salesperson adalah kemampuannya untuk mencapai atau bahkan melampaui target penjualan yang telah ditetapkan. Dengan konsisten mencapai target kuota penjualan, salesperson dapat menunjukkan kemampuan dan dedikasi mereka dalam mencapai hasil yang diinginkan.

#### 4. Pencapaian prestasi terbaik dibandingkan dengan tenaga penjualan berkinerja baik lainnya

Salesperson performance juga dapat diukur dari pencapaian prestasi terbaik dibandingkan dengan rekan-rekan tenaga penjualan yang berkinerja baik. Dengan mampu mencapai hasil yang lebih baik dan konsisten dibandingkan dengan yang lain, salesperson dapat menunjukkan kompetensi dan keunggulan dalam pekerjaan mereka.

### 2.2 Pengembangan Hipotesis

#### 2.2.1 *Salesperson Autonomy dan Salesperson Energizing Relationship*

Tenaga penjualan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Di balik tanggung jawab utama mereka yaitu meningkatkan penjualan dan memuaskan pelanggan, mereka seringkali dihadapkan dengan dilema. Memberikan otonomi yang lebih besar dalam pekerjaan mereka akan memberikan kebebasan dalam berinteraksi dengan pelanggan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka (Charles E. Pettijohn, Elizabeth J. Rozell, 2010). Ketika tenaga penjualan tidak memiliki kebebasan untuk membuat keputusan di tempat kerja, kemampuan mereka dalam menyajikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan terbatas. Mereka cenderung hanya menyampaikan solusi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, daripada solusi yang lebih berorientasi pada kebutuhan individu pelanggan.

Otonomi adalah kemampuan esensial dari suatu profesi, yang memungkinkan para profesional untuk menjalankan aktivitas mereka berdasarkan

evaluasi individu atas penerapan pengetahuan mereka. Memberikan otonomi yang terkendali kepada tenaga penjualan menjadi semakin krusial saat ini. Seorang pemimpin dapat mendukung tenaga penjualan dengan memberikan tugas yang memungkinkan kebebasan, otonomi, dan fleksibilitas, serta mengatur prosedur yang harus diikuti. Otonomi yang terstruktur dengan baik bagi tenaga penjualan akan mencakup pengembangan berbagai keterampilan, identitas dalam tugas, pentingnya tugas tersebut, dan umpan balik dari pekerjaan yang dilakukan.

Konsep *salesperson energizing relationship* telah menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja penjual di berbagai industri (Retnawati et al., 2018). Hubungan ini terjadi ketika interaksi antara tenaga penjualan dan pelanggan menciptakan suasana yang positif, memotivasi, dan inspiratif, yang melibatkan komunikasi yang efektif, kepercayaan, dan saling penghargaan.

Penelitian tersebut menyoroti bahwa otonomi penjual merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi hubungan yang memberi energi. Ketika penjual diberikan kebebasan yang cukup dalam mengelola pekerjaan mereka dan membuat keputusan terkait interaksi dengan pelanggan, mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam membangun hubungan yang berkualitas. Otonomi ini memungkinkan penjual untuk lebih kreatif dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan, sehingga memperkuat hubungan yang memotivasi dan mendukung kedua belah pihak dalam mencapai tujuan bersama. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini dibentuk sebagai berikut:

**H1: *Salesperson Autonomy* berpengaruh positif terhadap *Salesperson Energizing Relationship***

### 2.2.2 *Relational Capital dan Salesperson Energizing Relationship*

Sejumlah penelitian telah menyoroti pentingnya modal relasional dalam mendorong kinerja tenaga penjual. (Retnawati et al., 2018) dan (Saputra & Ferdinand, 2023) sama-sama menekankan peran hubungan energik tenaga penjual, dengan yang pertama mengidentifikasikannya sebagai mediator antara orientasi pelanggan dan kinerja, dan yang terakhir mengusulkan Ikatan Pelanggan Enerjik sebagai variabel mediasi antara modal relasional dan kinerja tenaga penjual. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan tenaga penjual dalam membangun hubungan yang kuat dan bermakna dengan pelanggan dapat meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai target penjualan.

Selain itu, (Bolander, 2015) lebih lanjut menegaskan signifikansi hubungan intra-organisasi, khususnya sentralitas relasional, dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Hal ini mencerminkan bahwa tenaga penjual yang terintegrasi dengan baik dalam jaringan sosial perusahaan dan memiliki akses terhadap sumber daya serta informasi penting cenderung lebih berhasil dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, modal relasional tidak hanya terbatas pada hubungan eksternal dengan pelanggan, tetapi juga mencakup hubungan internal yang solid di dalam organisasi.

(Crosby et al., 1990) menambahkan bahwa kualitas hubungan, terutama kepercayaan dan kepuasan, memainkan peran penting dalam memengaruhi peluang penjualan di masa depan. Ketika pelanggan merasa puas dan percaya pada tenaga penjual, mereka cenderung lebih terbuka untuk melanjutkan transaksi bisnis dan berkomitmen dalam jangka panjang. Oleh karena itu, upaya untuk membangun

hubungan yang berkualitas tinggi dengan pelanggan menjadi sangat penting bagi tenaga penjual dalam mempertahankan dan mengembangkan basis pelanggan mereka.

Dengan mempertimbangkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa modal relasional dan hubungan energik merupakan faktor kunci yang mendorong kinerja tenaga penjual. Tenaga penjual yang mampu membangun dan memelihara hubungan yang kuat, baik dengan pelanggan maupun dengan rekan kerja di dalam organisasi, cenderung lebih sukses dalam mencapai target penjualan dan menjaga kelangsungan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada pengembangan keterampilan relasional tenaga penjual mereka melalui pelatihan dan program pengembangan yang tepat. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini dibentuk sebagai berikut:

**H2: *Relational Capital* berpengaruh positif terhadap *Salesperson Energizing Relationship***

### **2.2.3 *Customer Orientation* dan *Salesperson Energizing Relationship***

Sejumlah penelitian telah menyoroti dampak signifikan dari orientasi pelanggan pada kinerja tenaga penjual dan pengembangan hubungan antara pembeli dan penjual. (Retnawati et al., 2018) dan (Cross et al., 2007) sama-sama menekankan peran mediasi orientasi pelanggan tenaga penjual dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual. Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga penjual yang berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan cenderung lebih sukses dalam mencapai target penjualan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan mereka.

(Nuryakin & Sugiyarti, 2018) lebih lanjut mendukung temuan ini, dengan menunjukkan efek positif dari program pelatihan tenaga penjual pada kompetensi hubungan dan orientasi pelanggan tenaga penjual, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja tenaga penjual. Hal ini mengindikasikan bahwa investasi perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan mindset tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan dapat memberikan manfaat signifikan dalam meningkatkan kinerja penjualan dan kualitas hubungan dengan pelanggan.

(Williams, 1998) menambahkan bahwa perilaku tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan memiliki pengaruh kuat pada pengembangan hubungan antara pembeli dan penjual. Ketika tenaga penjual mampu memahami kebutuhan pelanggan, menunjukkan empati, dan memberikan solusi yang sesuai, pelanggan akan merasa lebih dihargai dan percaya, sehingga memfasilitasi terciptanya hubungan yang lebih erat dan berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan merupakan faktor kunci yang mendorong kinerja tenaga penjual dan pengembangan hubungan yang kuat dengan pelanggan. Tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan cenderung lebih efektif dalam memahami kebutuhan pelanggan, menawarkan solusi yang sesuai, dan membangun kepercayaan serta komitmen jangka panjang dengan pelanggan mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa tenaga penjual mereka memiliki mindset dan keterampilan yang diperlukan untuk memprioritaskan kepuasan pelanggan dalam setiap interaksi penjualan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini dibentuk sebagai berikut:

**H3: *Customer Orientation* berpengaruh positif terhadap *Salesperson Energizing Relationship***

**2.2.4 *Salesperson Energizing Relationship* dan *Salesperson Performance***

Sejumlah penelitian telah menyoroti pentingnya hubungan tenaga penjual dengan pelanggan dalam mendorong kinerja penjualan. (Retnawati et al., 2018) dan (Udayana et al., 2019) sama-sama menemukan bahwa orientasi pelanggan yang kuat dan penjualan adaptif dapat meningkatkan kualitas hubungan tenaga penjual dengan pelanggan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja penjualan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan tenaga penjual untuk memahami kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan pendekatan penjualan mereka dengan situasi yang dinamis dapat memfasilitasi terciptanya hubungan yang lebih erat dan saling menguntungkan dengan pelanggan.

(Keillor et al., 2000) lebih lanjut mendukung temuan ini, dengan menunjukkan hubungan positif antara orientasi pelanggan dan kinerja penjualan. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga penjual yang benar-benar memprioritaskan kepuasan pelanggan dan memahami kebutuhan mereka cenderung lebih sukses dalam mencapai target penjualan. Selain itu, pendekatan ini juga dapat membangun loyalitas pelanggan dan meningkatkan peluang penjualan di masa depan.

(Boles et al., 2000) juga menekankan peran perilaku penjualan hubungan spesifik, seperti intensitas interaksi dan keterbukaan bersama, dalam mendorong kinerja tenaga penjual. Ini menunjukkan bahwa hubungan yang kuat dengan pelanggan tidak hanya terbatas pada orientasi dan pemahaman kebutuhan, tetapi

juga melibatkan komunikasi yang efektif, keterbukaan, dan pembangunan kepercayaan antara tenaga penjual dan pelanggan.

Dengan mempertimbangkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan tenaga penjual dengan pelanggan merupakan faktor kunci yang mendorong kinerja penjualan. Tenaga penjual yang mampu membangun hubungan yang kuat, saling menguntungkan, dan saling percaya dengan pelanggan mereka cenderung lebih efektif dalam mencapai target penjualan dan mempertahankan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada pengembangan keterampilan relasional tenaga penjual mereka melalui pelatihan dan program pengembangan yang tepat. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini dibentuk sebagai berikut:

**H4: *Salesperson Energizing Relationship* berpengaruh positif terhadap *Salesperson Performance***

#### **2.2.5 Peran mediasi *Salesperson Energizing Relationship* pada pengaruh antara *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital* dan *Customer Orientation* dengan *salesperson performance***

Peran hubungan energik tenaga penjual dalam memediasi pengaruh otonomi tenaga penjual, modal relasional, dan orientasi pelanggan terhadap kinerja tenaga penjual merupakan temuan kunci dalam literatur (Retnawati et al., 2018). Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika tenaga penjual memiliki otonomi yang cukup, modal relasional yang kuat, dan orientasi yang kuat pada pelanggan, mereka

cenderung mampu membangun hubungan yang lebih energik dan bermakna dengan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja penjualan mereka.

Hal ini didukung oleh dampak signifikan dari orientasi pelanggan pada kinerja tenaga penjual, di mana orientasi pelanggan tenaga penjual memediasi hubungan antara orientasi pelanggan perusahaan dan kinerja tenaga penjual (Cross et al., 2007). Temuan ini menekankan pentingnya memastikan bahwa tenaga penjual benar-benar memahami dan menginternalisasi orientasi pelanggan yang ditekankan oleh perusahaan, sehingga mereka dapat secara efektif menerapkannya dalam interaksi dengan pelanggan dan meningkatkan kinerja penjualan mereka.

Namun, dampak orientasi pelanggan pada kinerja tenaga penjual tidak sepenuhnya disepakati, dengan beberapa studi menemukan tidak ada pengaruh signifikan (Hendra Saputra, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja penjualan mungkin lebih kompleks dan dimoderasi oleh faktor-faktor lain, seperti karakteristik individu tenaga penjual, dinamika pasar, atau konteks industri yang spesifik.

Selain itu, pentingnya program pelatihan tenaga penjual dalam meningkatkan kompetensi hubungan dan orientasi pelanggan tenaga penjual, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja tenaga penjual, juga disoroti (Nuryakin & Sugiyarti, 2018). Temuan ini menekankan bahwa perusahaan perlu berinvestasi dalam pengembangan keterampilan relasional dan orientasi pelanggan tenaga penjual mereka melalui program pelatihan yang dirancang dengan baik untuk memaksimalkan potensi kinerja penjualan mereka. Dengan adanya hasil penelitian yang ada pada penelitian sebelumnya, peneliti akan melakukan uji

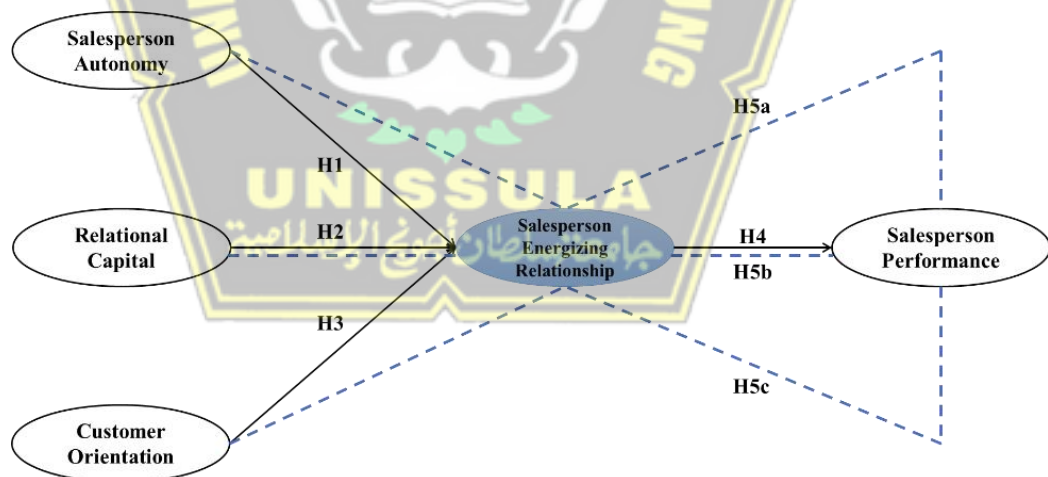
mediasi antara variabel salesperson autonomy, relational capital dan customer orientation dengan salesperson performance melalui salesperson energizing relationship sebagai mediator, maka hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H5a: *Salesperson Energizing Relationship* memediasi pengaruh *Salesperson Autonomy* terhadap *Salesperson Performance***

**H5b: *Salesperson Energizing Relationship* memediasi pengaruh *Relational Capital* terhadap *Salesperson Performance***

**H5c: *Salesperson Energizing Relationship* memediasi pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Salesperson Performance***

### 2.3 Model Penelitian



**Gambar 2. 1 Model Empiris**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bagian ini menguraikan fokus dan metode pelaksanaan penelitian, termasuk jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, sumber data, variabel dan indikator, serta teknik analisis data.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanasi sebagai kerangka utama untuk menguraikan dan mengkaji jenis penelitian kuantitatif yang diterapkan. Peneliti memilih pendekatan kuantitatif untuk mengukur variabel secara presisi, termasuk dalam konteks riset bisnis di mana metodologi kuantitatif lazim digunakan untuk mengukur perilaku dan sikap konsumen (Cooper & Schindler, 2014). Metode penelitian kuantitatif adalah proses pengumpulan dan analisis data numerik untuk menggambarkan, memprediksi, atau mengendalikan variabel yang diminati. Tujuannya adalah untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel, membuat prediksi, dan menggeneralisasi hasil ke populasi yang lebih luas (Helmold & Samara, 2019). Penelitian kuantitatif sering diakui sebagai pendekatan yang memperjuangkan objektivitas dalam penelitian. Hal ini dicapai melalui proses pengumpulan data yang sistematis dan terukur, serta penggunaan kriteria statistik yang kokoh untuk menilai keabsahan temuan (Hair & Brunsveld, 2019). Metode penelitian kuantitatif, menurut (Hasan, 2024), dikenal dengan objektivitas dan reliabilitas. Objektivitas berarti hasil penelitian tidak bias dan dipengaruhi sudut pandang peneliti. Reliabilitas berarti hasil penelitian konsisten dan dapat diulang

dengan cara yang sama. Kedua karakteristik ini penting untuk menghasilkan temuan yang valid dan terpercaya. Penelitian kuantitatif, dengan pendekatan deskriptif dan analisis induktif, menjelajahi dunia melalui data numerik. Peneliti tidak hanya menggambarkan fenomena yang diamati, tetapi melangkah lebih jauh dengan mencari pola dan hubungan antar variabel. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis variabel-variabel yang telah ditentukan, yang terdiri dari *Salesperson Autonomy (X1)*, *Relational Capital (X2)*, *Customer Orientation (X3)*, *Salesperson Energizing Relationship (Y1)*, dan *Salesperson Performance (Y2)*.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

#### **3.2.1 Populasi**

Selanjutnya dalam perencanaan proyek penelitian, kita perlu mengenali populasi yang akan diteliti. Populasi ini mencakup orang-orang, peristiwa, atau catatan yang berisi informasi relevan yang dapat menjawab pertanyaan penelitian. Setelah itu, kita harus memutuskan apakah akan menggunakan sampel (sebagian dari populasi) atau sensus (seluruh populasi) dalam penelitian kita (Cooper & Schindler, 2014). (Nur Fitria & Emy Prastiwi, 2022) berpandangan mengenai pentingnya memahami populasi dan teknik sampling dalam penelitian kuantitatif. Penguasaan konsep ini menjadi bekal yang mendasar bagi mahasiswa yang sedang menempuh pendidikan S1. Menurut (Handayani, 2020), populasi mencakup semua ciri, individu, peristiwa, atau objek yang menjadi fokus penelitian. (Sugiyono, 2022) menyatakan bahwa populasi adalah kumpulan keseluruhan elemen subjek tempat pengukuran atau penarikan sampel dilakukan untuk keperluan penelitian

atau analisis. Dari kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa populasi adalah sekumpulan objek dengan karakteristik yang relevan yang sesuai dengan kebutuhan peneliti untuk studi dan analisis lebih lanjut. Dalam penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari tenaga penjualan yang bekerja di industri kecantikan di Jawa Tengah, khususnya mereka yang berada di bawah naungan PARAGON CORP. Responden yang akan dilibatkan adalah tenaga penjualan dengan pengalaman kerja minimal satu tahun dan pendidikan minimal SMA. Kriteria ini dipilih dengan harapan bahwa responden memiliki pemahaman yang cukup tentang produk (*Product Knowledge*), sehingga dapat mendukung peningkatan akurasi hasil penelitian.

### 3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian kecil dari populasi yang dipilih dengan harapan dapat mewakili keseluruhan populasi secara representatif dalam suatu penelitian. Dalam konteks penelitian, kita memilih sampel untuk mempelajari sebagian dari populasi sasaran. Pemilihan sampel harus dilakukan dengan cermat agar porsi yang diambil dapat mewakili karakteristik populasi secara akurat. Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini menggunakan dua metode pengambilan sampel (Multi Stage), yaitu Accidental sampling dan Snowball sampling. Accidental sampling merupakan metode di mana responden dipilih berdasarkan kemudahan akses dan kesediaan mereka untuk berpartisipasi, dengan syarat mereka memenuhi kriteria tertentu yang mewakili populasi (John W. Creswell, 2014). Setelah menggunakan metode accidental sampling untuk mencari responden, penelitian dilanjutkan dengan metode snowball sampling. Snowball

sampling adalah teknik di mana peneliti memulai dengan memilih beberapa individu yang dianggap representatif dari populasi, kemudian meminta mereka merekomendasikan orang lain yang cocok untuk dijadikan responden (MALHOTRA et al., 2017). Menurut (John W. Creswell, 2014), pemilihan sampel secara acak memberikan setiap individu dalam populasi peluang yang sama untuk terpilih. Karena ukuran populasi yang belum diketahui secara pasti, penelitian ini menggunakan Rumus Hair untuk menentukan ukuran sampel. Menurut (Hair & Brunsveld, 2019), jika ukuran populasi belum diketahui secara pasti, untuk menentukan sampel di kalangan tenaga penjualan di industri kecantikan di wilayah Jawa Tengah, disarankan menggunakan ukuran sampel minimal 5-10 kali jumlah variabel indikator.

Penentuan jumlah total sampel dapat dilakukan dengan menggunakan rumus yang dijelaskan dalam buku karya (Hair et al., 2014). Buku tersebut menyarankan bahwa ukuran sampel yang tepat berkisar antara 100 hingga 200 responden, tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian. Untuk mendapatkan sampel yang representatif, (Hair et al., 2014) mengusulkan agar jumlah sampel disesuaikan dengan jumlah indikator yang dikalikan dengan faktor antara 5 hingga 10. Dengan kata lain, jika penelitian memiliki banyak indikator, maka jumlah sampel harus ditingkatkan secara proporsional untuk memastikan representativitas data.

Dalam penelitian ini, terdapat 21 indikator. Berdasarkan pedoman yang disarankan oleh (Hair et al., 2014), ukuran sampel minimum yang diperlukan dapat dihitung dengan mengalikan jumlah indikator dengan angka 9, menghasilkan

kebutuhan minimum sebesar 189 sampel. Namun, untuk mengurangi kemungkinan kesalahan data dan meningkatkan keandalan hasil penelitian, akan dibagikan sebanyak 250 kuesioner. Pendekatan ini memastikan bahwa jika ada ketidaksesuaian atau pengembalian kuesioner yang kurang, jumlah sampel yang representatif tetap dapat terpenuhi.

### **3.3 Sumber dan Jenis Data**

#### **3.3.1 Sumber Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data: data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner atau wawancara, sedangkan data sekunder diambil dari sumber yang sudah ada seperti laporan, jurnal, dan buku yang relevan.

##### **3.3.1.1 Data Primer**

Data primer adalah sumber informasi yang diperoleh langsung dari narasumber tanpa menggunakan perantara, baik itu secara individu maupun kelompok. Jenis data ini dikumpulkan khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang spesifik, biasanya melalui metode survei. Pengumpulan data primer memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang relevan dan spesifik sesuai kebutuhan penelitian, karena data ini dihasilkan dari respon langsung narasumber terhadap pertanyaan yang diajukan. Metode ini membantu memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mendukung tujuan dan hipotesis penelitian.

(Sugiyono, n.d.) mendefinisikan data primer sebagai sumber informasi yang diperoleh langsung dari narasumber tanpa melalui perantara,

baik melalui survei, observasi, maupun wawancara. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data primer melalui tanggapan tertulis terhadap kuesioner dan wawancara langsung dengan responden. Data primer yang dieksplorasi mencakup persepsi responden terkait dengan Orientasi Pasar, Orientasi Pelanggan, Kelincahan Pelanggan, dan Kinerja Tenaga Penjual. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan informasi yang spesifik dan relevan dengan tujuan penelitian, memastikan bahwa data yang dikumpulkan benar-benar mendukung analisis yang akan dilakukan.

#### **3.3.1.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah informasi yang telah dikumpulkan oleh orang lain atau lembaga lain untuk tujuan penelitian mereka sendiri, kemudian digunakan oleh peneliti sebagai dasar untuk penelitian mereka. Menurut (Sekaran & Bougie, 2017), data sekunder merujuk pada data yang telah dikumpulkan dan didokumentasikan oleh pihak lain. Sumber data sekunder dapat mencakup berbagai jenis, seperti catatan perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri, dan informasi yang tersedia secara online. Peneliti menggunakan data ini untuk memperoleh konteks tambahan, memperkuat analisis mereka, atau untuk melakukan perbandingan dengan data primer yang mereka kumpulkan sendiri. Penggunaan data sekunder memungkinkan peneliti untuk menghemat waktu dan sumber daya, karena data tersebut sudah tersedia dan siap digunakan.

### 3.3.2 Jenis Data

Secara umum, terdapat dua jenis data yang biasa digunakan dalam penelitian: data kuantitatif dan data kualitatif. Meskipun keduanya akan dijelaskan di bawah ini, penelitian ini akan difokuskan pada data kuantitatif. Data kuantitatif merujuk pada kumpulan informasi yang dinyatakan dalam bentuk angka. Data ini dapat dianalisis menggunakan berbagai rumus matematika atau melalui metode statistik untuk melakukan pengujian dan perhitungan. Penggunaan data kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menghasilkan hasil yang objektif dan dapat diukur, serta mempermudah dalam melakukan perbandingan dan identifikasi pola di antara variabel-variabel yang diteliti.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan tahap yang krusial dalam penelitian karena tujuannya adalah untuk memastikan bahwa data yang diperoleh relevan, akurat, dan dapat diandalkan. Pemilihan metode yang tepat sangat berpengaruh terhadap kualitas dan validitas hasil penelitian. Dalam konteks penelitian ini, fokus diberikan pada pengaruh Salesperson Autonomy, Relational Capital, Customer Orientation dan Salesperson Energizing Relationship terhadap peningkatan Salesperson Performance. Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi data sekunder dan data primer sesuai dengan kebutuhan penelitian. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai sumber seperti jurnal ilmiah dan media lainnya untuk mendukung landasan teoretis dan memperdalam pemahaman tentang variabel yang diteliti. Sementara itu, data primer dikumpulkan langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui Google

Form. Pendekatan ini dipilih karena kuesioner dianggap sebagai mekanisme yang efektif dalam mengumpulkan data dalam penelitian deskriptif. Menurut (Sekaran & Bougie, 2017), kuesioner adalah dokumen tertulis yang mengandung serangkaian pertanyaan yang telah dirancang sebelumnya, di mana responden diminta untuk memberikan jawaban berdasarkan pilihan yang telah ditetapkan secara jelas. Dengan menggunakan kuesioner, peneliti dapat mengumpulkan data secara sistematis dan memungkinkan untuk analisis yang mendalam terhadap persepsi dan pengalaman responden terkait dengan variabel yang diteliti. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif untuk mendukung temuan dan rekomendasi yang relevan dalam konteks strategi pemasaran dan penjualan.

Dalam kuesioner yang diberikan kepada responden, digunakan skala Likert sebagai metode untuk menilai dengan lebih tepat. Skala Likert digunakan untuk mengukur pendapat atau persepsi responden terhadap topik yang sedang dibahas. Ini adalah alat pengukuran yang didesain untuk mengevaluasi sejauh mana subjek penelitian setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan opini individu atau kelompok terhadap fenomena sosial atau topik tertentu (Sekaran & Bougie, 2017). Skala ini terdiri dari serangkaian pernyataan dengan level-level seperti "sangat setuju" hingga "sangat tidak setuju", di mana responden diminta untuk menentukan sejauh mana mereka setuju dengan setiap pernyataan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang sikap dan pandangan

responden terhadap isu yang diselidiki, yang nantinya hasilnya dapat dianalisis untuk menggambarkan persepsi mereka secara menyeluruh.

Menurut (Cooper & Schindler, 2014), skala penilaian yang digunakan terdiri dari serangkaian pernyataan yang menggambarkan sikap positif atau negatif terhadap objek yang sedang diteliti. Setiap jawaban yang diberikan oleh responden diberi bobot nilai yang telah ditentukan sesuai dengan tabel yang tersedia.

**Tabel 3. 1 Bobot Nilai Skala Likert**

| No. | Keterangan          | Skor |
|-----|---------------------|------|
| 1.  | Sangat Tidak Setuju | 1    |
| 2.  | Tidak Setuju        | 2    |
| 3.  | Netral              | 3    |
| 4.  | Setuju              | 4    |
| 5.  | Sangat Setuju       | 5    |

**Sumber: (Sekaran & Bougie, 2017)**

Skala Likert digunakan untuk mengukur pandangan atau persepsi responden mengenai topik yang dibahas. Skala ini merupakan instrumen yang dirancang untuk menilai tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan subjek penelitian terhadap pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur sikap, opini, dan pandangan individu atau kelompok terhadap fenomena sosial (Sekaran & Bougie, 2017).

### 3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

#### 3.5.1 Variabel Penelitian

Dengan adanya hubungan antara variabel (X1) *Salesperson Autonomy*, (X2) *Relational Capital*, (X3) *Customer Orientation* dan Variabel (Y) *Salesperson performance* yang dimediasi oleh variabel (Z) *Salesperson Energizing Relationship* maka diharapkan penelitian yang dilakukan akan lebih mudah. Penelitian ini mengandung 3 variabel, yaitu variabel independen (variabel bebas), variabel dependen (variabel terikat) dan variabel mediasi (variabel perantara).

##### 3.5.1.1 Variabel Independent (Variabel Bebas)

Variabel independen merupakan faktor yang digunakan untuk mengestimasi atau menjelaskan variasi yang terjadi dalam variabel dependen. Dalam konteks penelitian, variabel independen berperan sebagai faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap variabel dependen yang sedang diteliti. (Yin, 2018) menjelaskan bahwa variabel independen penting dalam analisis karena dapat memberikan wawasan tentang hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena yang diamati. Dengan mempertimbangkan variabel independen secara cermat, peneliti dapat mengidentifikasi pengaruhnya terhadap hasil atau perilaku variabel dependen, yang mendukung proses interpretasi dan analisis yang lebih mendalam dalam rangka menguji hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, variabel independen (variabel bebas) yang digunakan adalah sebagai berikut:

- *Salesperson Autonomy (X1)*
- *Relational Capital (X2)*
- *Customer Orientation (X3)*

### 3.5.1.2 Variabel Dependent ( Variabel Terikat)

Variabel dependen adalah variabel yang ingin dipahami hasilnya melalui penelitian, dan variabel ini diprediksi atau dijelaskan oleh variabel independen. Dalam penelitian, variabel dependen mengalami perubahan sebagai respons terhadap manipulasi atau pengaruh dari variabel independen yang diteliti. Pentingnya hubungan antara kedua variabel ini adalah agar peneliti dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi fenomena yang sedang dipelajari secara lebih terperinci dan sistematis (Yin, 2018). Dalam penelitian ini, variabel dependen (variabel terikat) yang digunakan adalah sebagai berikut:

- *Salesperson Performace (Y)*

### 3.5.1.3 Variabel Mediasi (Variabel Perantara)

Variabel mediasi adalah variabel yang dimasukkan dalam penelitian untuk mempengaruhi hubungan antara dua variabel lainnya. Variabel ini berperan sebagai penghubung antara variabel independen dan variabel dependen. Ketika kita ingin memahami bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui jalur tertentu, variabel mediasi hadir untuk menjelaskan proses tersebut. Dalam penelitian, variabel mediasi sering dimasukkan karena diyakini memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap hubungan antara variabel asli (Cooper & Schindler, 2014). Dengan memodifikasi variabel independen dan variabel dependen, variabel mediasi mempengaruhi bentuk hubungan antara keduanya. Dalam penelitian ini, variabel mediasi (variabel perantara) yang digunakan adalah sebagai berikut:

➤ *Salesperson Energizing Relationship (Z)*

### 3.5.2 Definisi Operasional

**Tabel 3. 2 Definisi Operasional dan Indikator**

| Definisi operasional variabel                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Indikator                                                                                                                                                                                                            | Skala               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <i>Salesperson Autonomy</i> (X1) otonomi tenaga penjual adalah kebebasan yang dimiliki <i>salesperson</i> untuk membuat keputusan terkait strategi penjualan, pengaturan waktu, dan interaksi dengan pelanggan tanpa prosedur formal untuk menyesuaikan pendekatan mereka dengan pelanggan (Wang & Netemeyer, 2002) | 1. Penekanan pada pencapaian target tanpa prosedur formal<br>2. Kebebasan dalam pengambilan keputusan<br>3. Kebebasan berkomunikasi<br>4. Kebebasan bekerja dari gaya formal ke informal<br>(Retnawati et al., 2018) | Skala Likert<br>1-5 |
| <i>Relational Capital</i> (X2) Modal relasional adalah kemampuan tenaga penjual untuk membangun dan memelihara hubungan yang kuat dan                                                                                                                                                                               | 1. Hubungan yang dilandasi rasa saling menghormati<br>2. Hubungan yang didasari rasa saling percaya                                                                                                                  | Skala Likert<br>1-5 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                     |                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <p>bermanfaat dengan para pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya ditunjukkan dengan struktur hubungan seperti hubungan kontrak atau hubungan sukarela, pola keterlibatan transaksional dalam hubungan (Bontis &amp; Fitz-enz, 2002);(Chang, 2015)</p>                                                                                                                                                  | <p>3. Hubungan kebutuhan timbal balik satu sama lain<br/>4. Hubungan yang didasarkan pada upaya untuk keadilan (Retnawati et al., 2018)</p>                                                                                                         |                             |
| <p><i>Customer Orientation</i> (X3) adalah pendekatan penjualan yang menempatkan kebutuhan dan preferensi pelanggan sebagai prioritas utama. Tenaga penjual yang berorientasi pada pelanggan berfokus pada memberikan solusi terbaik yang disesuaikan dengan karakteristik unik setiap pelanggan. (Arndt &amp; Karande, 2012); (Homburg et al., 2011); (Kaynak et al., 2016); (Retnawati et al., 2018)</p> | <p>1. Memahami motivasi pelanggan<br/>2. Beradaptasi dengan kemauan pelanggan.<br/>3. Memahami informasi yang dibutuhkan untuk menangani pelanggan<br/>4. Mencoba memberikan tanggapan rinci yang dibutuhkan pelanggan (Retnawati et al., 2018)</p> | <p>Skala Likert<br/>1-5</p> |
| <p><i>Salesperson Performance</i> (Kinerja Tenaga Penjual) (Y) merupakan capaian kinerja tenaga penjualan mendapatkan pelanggan dan memperoleh keuntungan/mencapai target penjualan (Retnawati et al., 2018).</p>                                                                                                                                                                                          | <p>1. Meningkatkan jumlah pelanggan<br/>2. Berkontribusi dalam mendukung target penjualan tim<br/>3. Mencapai target kuota tenaga penjual<br/>4. Pencapaian prestasi terbaik dibandingkan dengan tenaga penjualan berkinerja baik lainnya</p>       | <p>Skala Likert<br/>1-5</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                             |
| <p><i>Salesperson Energizing Relationship (Z)</i> adalah kemampuan tenaga penjual untuk membangun dan menjaga hubungan jangka panjang yang bermakna dengan pelanggan melalui interaksi yang positif, inspirasi yang memotivasi, penyampaian visi yang jelas, dan tindakan nyata untuk memperkuat ikatan. Hubungan ini tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga berorientasi pada keberlanjutan dan manfaat bersama. (Retnawati et al., 2018).</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karakter inovatif untuk mengeksplor kebutuhan</li> <li>2. Menginspirasi untuk mengoreksi kekurangan</li> <li>3. Mempunyai visi</li> <li>4. Pandai mengartikulasikan</li> <li>5. Ketepatan mengimplementasikan untuk menunjukkan bahwa hubungan</li> </ol> | <p>Skala Likert<br/>1-5</p> |

### 3.6 Teknis Analisis Data

Analisis data merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan, mengorganisir, mendeskripsikan, dan menarik kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan. Tujuannya adalah untuk menghasilkan informasi yang bermakna dan dapat dipahami secara jelas. Dengan melakukan analisis data, kita dapat mengelompokkan data ke dalam unit yang relevan, mengidentifikasi pola-pola yang mungkin ada, dan menarik kesimpulan yang dapat digunakan untuk memberikan kemudahan bagi peneliti sendiri maupun orang lain dalam memahami fenomena yang diteliti. Teknik analisis data ini penting karena memungkinkan kita untuk menguraikan data yang kompleks menjadi informasi yang lebih terstruktur dan berguna (Sugiyono, 2022). Dengan begitu, pada penelitian ini terdapat teknik analisis data yang digunakan untuk mempermudah peneliti dalam pengumpulan data sebagai berikut:

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif untuk mengolah data yang telah dikumpulkan. Metode ini berfokus pada mendeskripsikan dan menggambarkan data tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau melakukan generalisasi (Sugiyono, 2022). Pendekatan deskriptif ini dapat diimplementasikan dengan beragam tingkat kompleksitas dan cakupan, bahkan dapat diterapkan di berbagai lokasi. Dalam metode deskriptif, data dianalisis dengan cara mendeskripsikan berbagai informasi yang telah dikumpulkan. Hal ini dilakukan tanpa menarik kesimpulan atau melakukan interpretasi berlebihan. Statistik deskriptif berperan penting dalam proses ini dengan memberikan

gambaran mengenai karakteristik data melalui perhitungan nilai-nilai seperti rata-rata, median, frekuensi, range, dan standar deviasi. Informasi yang diperoleh dari statistik deskriptif ini membantu peneliti memahami struktur dan sebaran data yang mereka peroleh.

Dengan menggunakan metode deskriptif, peneliti dapat menghasilkan gambaran yang jelas dan terstruktur mengenai data penelitian. Hal ini menjadi langkah awal yang krusial dalam memahami makna data dan membuka jalan bagi analisis yang lebih mendalam pada tahap selanjutnya.

### **3.6.2 Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Kelebihan PLS-SEM terletak pada kemampuannya memodelkan hubungan antar variabel yang kompleks tanpa batasan distribusi data (Hair & Brunsveld, 2019). Hal ini menjadikannya pilihan tepat untuk penelitian dengan data yang kompleks dan multidimensi. PLS-SEM memungkinkan peneliti untuk membangun model kompleks dengan banyak variabel, memperkirakan model tanpa batasan distribusi data normal, dan memaksimalkan variansi yang dijelaskan dalam model. Dengan PLS-SEM, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antar variabel yang diteliti.

Dalam PLS-SEM, model penelitian dibangun dengan menggabungkan indikator dari model pengukuran secara linier untuk membentuk variabel komposit. Hal ini penting untuk dibedakan dari pertimbangan teoretis pengukuran dan cara mengoperasionalkan konstruksi (Sarstedt et al., 2016). Paradigma PLS-SEM

menekankan pada estimasi parameter model, di mana parameter model merepresentasikan hubungan antar variabel komposit. Parameter ini tidak secara langsung mengukur indikator individual, melainkan mencerminkan hubungan struktural antar variabel laten yang mendasarinya. PLS-SEM memiliki keunggulan utama dalam menghasilkan skor tunggal yang spesifik untuk setiap kombinasi observasi setelah menetapkan bobot atau pemuatan indikator. Dalam PLS-SEM, terdapat tiga aspek penting yang perlu dipahami: 1) PLS-SEM mengelola semua indikator model pengukuran formatif sebagai indikator komposit, 2) ketika data berasal dari populasi model faktor yang sama, estimasi parameter PLS-SEM dapat bervariasi dari nilai-nilai yang telah ditentukan sebelumnya, dan 3) penggunaan komposit PLS-SEM memiliki dampak signifikan terhadap filosofi pengukuran dan aplikasi yang relevannya (Hair, 2017).

### **3.6.3 Pengukuran Outer Model**

Outer Model (Measurement Model) melibatkan proses pengujian validitas dan reliabilitas. Saat mengevaluasi tingkat kesalahan pengukuran, peneliti harus mempertimbangkan dua karakteristik penting dari suatu instrumen pengukuran (Hair, 2010). Uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dapat mencerminkan dan mengukur konstruk yang dimaksud. Sementara itu, uji reliabilitas bertujuan untuk memverifikasi konsistensi antara indikator-indikator saat mengukur konstruk tersebut. Hasil evaluasi Outer Model ini menjadi dasar bagi peneliti untuk melanjutkan ke tahap Structural Model (Model Inner) yang menganalisis hubungan antara konstruk-konstruk dalam model yang dibangun.

## 1. Uji Validitas

Validitas berhubungan dengan seberapa baik suatu pengukuran dapat merepresentasikan konsep yang ingin diukur, dimulai dengan pemahaman yang mendalam tentang konstruk yang ingin diukur dan upaya untuk mengukur konstruk tersebut seakurat mungkin agar mencerminkan konsep tersebut (Hair, 2010). Dalam konteks analisis PLS-SEM, terdapat dua jenis validitas yang perlu dipertimbangkan, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Oleh karena itu, pengujian validitas dalam penelitian ini mencakup pengujian validitas konvergen dan validitas diskriminan.

### a.) Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Convergent validity adalah ukuran seberapa baik suatu konstruk mampu mencerminkan variasi dari indikator-indikator yang membentuknya (Hair, 2010). Convergent validity digunakan untuk menilai seberapa baik suatu indikator menunjukkan korelasi positif dengan indikator-indikator lain dari konstruk yang sama, seperti Salesperson Autonomy, Relational Capital, Customer Orientation, dan Salesperson Energizing Relationship serta Salesperson Performance. Faktor pemuatan terstandarisasi menggambarkan kekuatan hubungan antara setiap item pengukuran dengan konstruk yang mereka wakili. Dianggap ideal jika nilai faktor pemuatan  $\geq 0,7$  karena menandakan bahwa indikator tersebut valid dalam mengukur

konstruk, meskipun dalam praktik empiris, nilai faktor pemuatan  $\geq 0,5$  masih dapat diterima (Haryono, 2016).

b.) Discriminant Validity

Discriminant Validity adalah ukuran sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan secara empiris dari konstruk-konstruk lain yang ada dalam model yang sedang diuji (Sarstedt et al., 2021) Indikator yang digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen suatu konstruk adalah nilai rata-rata dari varians yang diekstraksi (AVE), yang mencerminkan seberapa besar proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut (Hair & Brunsveld, 2019).

c.) Average Variance Extracted (AVE)

Nilai AVE (Average Variance Extracted) mengindikasikan seberapa besar proporsi varians dari indikator-indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Semakin tinggi nilai AVE, semakin baik kemampuan indikator-indikator tersebut dalam mencerminkan konstruk laten tersebut (Haryono, 2016). Nilai AVE yang dapat diterima adalah 0,50 atau lebih, yang menandakan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan setidaknya separuh dari varians yang terdapat pada indikator-indikator yang membentuknya (Hair & Brunsveld, 2019).

## 2. Uji Reliabilitas

### a.) Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite reliability adalah ukuran yang menunjukkan keandalan sebenarnya dari suatu konsep dan dianggap lebih unggul dalam menilai konsistensi internal sebuah konstruk dibandingkan metode reliabilitas lainnya. Composite reliability mengevaluasi konsistensi internal suatu konstruk, dan nilai yang baik harus lebih dari 0.6, karena nilai di atas 0.6 menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki konsistensi internal yang tinggi (Haryono, 2016). Cronbach's Alpha adalah metrik alternatif yang digunakan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal, dengan ambang batas keandalan yang mirip dengan composite reliability (Hair & Brunsveld, 2019). Agar dapat dianggap andal, nilai Cronbach's Alpha untuk semua konstruk harus lebih besar atau sama dengan 0,7 (Haryono, 2016).

### 3.6.4 Pengukuran Model (Inner Model)

Analisis inner model bertujuan untuk meramalkan atau memprediksi hubungan antara variabel laten. Seperti yang diuraikan oleh Ghozali (2016), evaluasi inner model dapat dilakukan dengan melihat berbagai indikator. Indikator-indikator ini memberikan gambaran tentang seberapa baik model tersebut dalam menjelaskan dan memprediksi hubungan yang ada antara variabel laten yang diteliti. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator meliputi:

## 1. Uji Path Coefficient

Jika nilai koefisien jalur (path coefficients) positif, ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan searah antara variabel independen dan variabel dependen. Artinya, jika nilai variabel independen meningkat, maka nilai variabel dependen cenderung ikut meningkat. Sebaliknya, jika koefisien jalur bernilai negatif, ini menunjukkan adanya hubungan terbalik antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam kasus ini, peningkatan nilai variabel independen akan menyebabkan penurunan nilai variabel dependen. Path coefficient merupakan nilai standar yang dapat berkisar dari +1 hingga -1, meskipun jarang mencapai nilai +1 atau -1 (Haryono, 2016).

Oleh karena itu, analisis koefisien jalur (path coefficients) sangat berguna untuk memberikan wawasan mengenai arah dan kekuatan hubungan antara variabel-variabel yang ada dalam model penelitian. Melalui analisis ini, peneliti dapat memahami apakah hubungan antara variabel bersifat positif atau negatif, serta seberapa kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Informasi ini penting untuk menginterpretasikan hasil penelitian dan membuat kesimpulan yang lebih akurat mengenai dinamika antara variabel yang diteliti.

## 2. R-Square

Penggunaan R-Square berfungsi untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R-Square, semakin besar dampak yang diberikan oleh

variabel laten eksogen terhadap variabel endogen. Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel independen yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan (salesperson performance), yaitu otonomi tenaga penjualan (salesperson autonomy), modal relasional (relational capital), dan orientasi pelanggan (customer orientation). Pengaruh dari variabel-variabel ini dimediasi oleh hubungan yang membangkitkan semangat tenaga penjualan (salesperson energizing relationship).

Oleh karena itu, analisis R-Square mampu memberikan gambaran tentang sejauh mana variabel-variabel independen berkontribusi dalam menjelaskan atau memprediksi perubahan yang terjadi pada variabel dependen. Memahami nilai R-Square sangat penting untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kolektif variabel independen terhadap variabel dependen, serta untuk menginterpretasikan dinamika hubungan antara konstruk dalam model penelitian secara lebih mendalam. Informasi ini membantu peneliti untuk menilai efektivitas model dan membuat kesimpulan yang lebih tepat mengenai interaksi antar variabel.

### 3. Q-Square

Q-Square predictive relevance adalah metode yang digunakan untuk menentukan apakah suatu model mampu menghasilkan nilai observasi yang baik serta estimasi parameter yang akurat. Jika nilai Q-Square lebih besar dari 0, ini menunjukkan bahwa model tersebut memiliki predictive relevance yang baik. Dengan kata lain, model tersebut memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi dan memberikan

estimasi parameter yang tepat. Nilai Q-Square yang positif menandakan bahwa model dapat diandalkan dalam memberikan hasil yang sesuai dengan data observasi dan memberikan estimasi yang akurat, sehingga membantu peneliti dalam memahami dan memvalidasi hubungan antar variabel dalam penelitian.

Sebaliknya, jika nilai Q-Square kurang dari 0, hal ini menunjukkan bahwa model tersebut memiliki predictive relevance yang rendah. Dalam situasi ini, model dianggap kurang mampu melakukan prediksi dengan baik dan kurang akurat dalam mengestimasi parameter yang ada. Nilai Q-Square negatif mengindikasikan bahwa model tersebut tidak dapat diandalkan untuk menghasilkan hasil yang sesuai dengan data observasi, sehingga memerlukan perbaikan atau modifikasi untuk meningkatkan akurasi dan kemampuan prediksinya. Ini penting bagi peneliti untuk memastikan bahwa model yang digunakan benar-benar mencerminkan hubungan antar variabel yang diteliti.

### 3.6.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengkonfirmasi keterkaitan antar variabel yang telah ditetapkan dalam penelitian. Dalam analisis PLS-SEM, pengujian hipotesis dilakukan dengan menilai nilai t-statistik yang diperoleh dari analisis jalur antar variabel menggunakan metode bootstrapping. Metode ini membantu menunjukkan tingkat signifikansi pengaruh antar variabel (Hair & Brunsveld, 2019). Uji parsial, atau Uji T, digunakan untuk mengevaluasi seberapa

besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap perubahan pada variabel dependen (Ghozali, 2018). Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis dalam penelitian ini diambil dengan membandingkan nilai probabilitas (P-Values) dengan tingkat signifikansi 0,05. Hipotesis diterima jika P-Values kurang dari 0,05, yang menunjukkan pengaruh signifikan, dan hipotesis ditolak jika P-Values lebih dari 0,05, menandakan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Pendekatan ini memastikan bahwa hubungan antar variabel dapat diidentifikasi dengan tingkat keyakinan yang tinggi, memberikan validitas yang lebih besar pada temuan penelitian.

#### 3.6.6 Uji Mediasi

Penelitian ini menggunakan PLS-SEM untuk menguji hubungan pengaruh mediasi antara variabel *Salesperson Energizing Relationship* dalam memediasi hubungan antara variabel *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital* dan *Customer Orientation* dengan *Salesperson Performance*. Pengujian mediasi dilakukan dengan menganalisis nilai P-value dan T-statistik. P-value dianggap signifikan jika nilainya kurang dari 0,05, sedangkan T-statistik dinilai memadai apabila melebihi 1,96, yang menunjukkan signifikansi pada tingkat kepercayaan 95%. Proses pengujian mediasi ini dilakukan menggunakan metode bootstrap yang tersedia dalam PLS-SEM.

Menurut (Hair, 2017), mediasi dapat dibagi menjadi tiga jenis: mediasi penuh, mediasi parsial, dan mediasi tidak signifikan. Mediasi penuh terjadi ketika variabel mediasi sepenuhnya menjembatani pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Mediasi parsial terjadi ketika variabel mediasi hanya

menjelaskan sebagian pengaruh, sementara pengaruh langsung variabel independen terhadap dependen tetap signifikan. Sedangkan mediasi tidak signifikan menunjukkan bahwa variabel mediasi tidak memiliki pengaruh yang berarti.

Pengujian hipotesis bertujuan untuk memastikan adanya hubungan antara variabel-variabel yang telah ditentukan dalam penelitian. Dalam analisis PLS-SEM, pengujian ini dilakukan dengan menganalisis nilai t-statistik yang dihasilkan dari analisis jalur antar variabel menggunakan metode *bootstrapping* untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel (Hair & Brunsveld, 2019). Uji parsial (Uji T) digunakan untuk mengukur sejauh mana masing-masing variabel independen memengaruhi perubahan pada variabel dependen (Ghozali, 2018). Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada perbandingan antara nilai probabilitas (P-Values) dan tingkat signifikansi 0,05. Hipotesis diterima jika P-Values kurang dari 0,05 dan ditolak jika P-Values lebih dari 0,05.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan memperbaiki *Salesperson Performance* di industri kecantikan di bawah Paragon Corp dengan meningkatkan *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital* dan *Customer Orientation* yang dimediasi oleh *Salesperson Energizing Relationship*. Penelitian ini mengumpulkan data baik secara langsung maupun tidak langsung melalui distribusi kuesioner kepada tenaga penjual. Pengumpulan data langsung dilakukan dengan mengunjungi *beauty advisor* atau *salesperson* di industri kecantikan yang masih dapat dijangkau oleh peneliti, sementara pengumpulan data tidak langsung dilakukan dengan meminta bantuan *salesperson* yang dianggap memenuhi kriteria untuk membagikan kuesioner kepada populasi yang relevan. Proses distribusi kuesioner kepada responden berlangsung selama sekitar 1 bulan, dimulai pada 4 Oktober 2024. Presentase kuesioner yang dapat diproses lebih lanjut ditampilkan dalam Tabel 4.1.

**Tabel 4. 1**  
**Hasil Pengumpulan Data**

| Kriteria                                    | Jumlah |
|---------------------------------------------|--------|
| Jumlah Kuesioner yang disebar               | 250    |
| Jumlah Kuesioner yang tidak direspon        | 0      |
| Jumlah Kuesioner yang tidak sesuai kriteria | 48     |
| Jumlah Kuesioner yang sesuai kriteria       | 202    |

Sumber : Data yang diolah, 2024

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 250 kuesioner yang dibagikan kepada *salesperson* produk kecantikan Paragon Corp, sebanyak 202 kuesioner memenuhi

kriteria. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan data primer dari 202 responden.

#### 4.1.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.2 berikut :

**Tabel 4. 2**  
**Karakteristik Responden**

| Keterangan                 | Frekuensi | Persentase | Total |
|----------------------------|-----------|------------|-------|
| <b>Jumlah sampel</b>       | 202       | 100%       | 100%  |
| <b>Jenis Kelamin</b>       |           |            |       |
| Wanita                     | 174       | 86,1%      | 100%  |
| Pria                       | 28        | 13,9%      |       |
| <b>Usia</b>                |           |            |       |
| < 20 Tahun                 | 26        | 12,87%     | 100%  |
| 20 - 25 Tahun              | 101       | 50,00%     |       |
| 26 – 30 Tahun              | 72        | 35,64%     |       |
| 45 Tahun                   | 1         | 0,495%     |       |
| 42 Tahun                   | 1         | 0,495%     |       |
| 51 Tahun                   | 1         | 0,495%     |       |
| <b>Pendidikan Terakhir</b> |           |            |       |
| SMA/SMK                    | 99        | 49,01%     | 100%  |
| D3                         | 54        | 26,72%     |       |
| D4/S1                      | 49        | 24,26%     |       |

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan, dengan jumlah mencapai 174 dari 202 responden atau sekitar 86,1%. Sementara itu, responden laki-laki hanya berjumlah 28 orang atau 13,9%. Dari segi usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia 20 hingga 25 tahun, yang mencakup 50% dari total sampel. Kelompok usia berikutnya yang cukup signifikan adalah 26 hingga 30 tahun, dengan persentase sebesar

35,64%. Selain itu, terdapat beberapa responden yang berusia di atas 40 tahun, meskipun jumlahnya sangat kecil, yaitu masing-masing satu orang untuk usia 42, 45, dan 51 tahun.

Dalam hal latar belakang pendidikan, sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir di tingkat SMA/SMK sederajat, yaitu sebesar 49,01%. Sementara itu, 26,72% responden memiliki latar belakang pendidikan D3, dan 24,26% berpendidikan D4/S1. Data ini menunjukkan bahwa di industri kecantikan, pendidikan tinggi tidak selalu menjadi syarat utama untuk berpartisipasi. Banyak lulusan SMA/SMK yang mampu memberikan kontribusi yang signifikan, yang mengindikasikan bahwa keterampilan praktis dan pengalaman kerja lebih dihargai dibandingkan dengan gelar akademis formal. Hal ini membuka peluang yang luas bagi individu dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK, asalkan mereka memiliki keterampilan yang relevan, motivasi yang kuat, dan kemauan untuk terus berkembang dalam kariernya. Dengan demikian, industri kecantikan menawarkan kesempatan yang inklusif bagi berbagai latar belakang pendidikan, selama individu tersebut memiliki kompetensi dan dedikasi yang diperlukan.

#### **4.2 Analisis Deskriptif**

Pada bab ini, akan dipaparkan analisis statistik deskriptif yang didasarkan pada kuesioner yang telah disebar dan dikumpulkan oleh peneliti, dengan total 202 responden yang berpartisipasi. Data penelitian diperoleh melalui pengisian kuesioner yang menggunakan skala Likert, di mana skala tertinggi bernilai 5 dan

skala terendah bernilai 1. Peneliti menggunakan skala ini untuk mengukur berbagai variabel dalam riset ini, memberikan gambaran yang jelas tentang pandangan dan persepsi responden terhadap topik yang diteliti. Pendekatan ini membantu menggambarkan distribusi atau pola data dengan cara yang lebih mudah dipahami. Selanjutnya, rumus yang digunakan untuk menentukan rentang skala pada skala Likert, yang memiliki nilai terendah 1 dan nilai tertinggi 5 pada setiap kategori, dihitung dengan mengacu pada perhitungan yang dijelaskan oleh (Simamora, 2002). Perhitungan ini bertujuan untuk mengklasifikasikan data berdasarkan rentang nilai yang ada, sehingga memudahkan dalam menganalisis dan menginterpretasi hasil dari masing-masing kategori. Perhitungan menurut (Simamora, 2002) adalah sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skala} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah Kategori jawaban}} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Hasil perhitungan rentang skala tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk menginterpretasikan penilaian rata-rata dari setiap indikator pada variabel yang diteliti. Selanjutnya, perhitungan akan dilakukan untuk menentukan kategori rentang skala mulai dari sangat rendah hingga sangat tinggi. Penilaian ini disajikan dalam bentuk indeks rata-rata yang dimodifikasi dari (Simamora, 2002), sebagai berikut:

1. Indeks dengan nilai antara 1,00-1,80 dikategorikan sebagai sangat rendah.
2. Indeks dengan nilai antara 1,81-2,60 dikategorikan sebagai rendah.
3. Indeks dengan nilai antara 2,61-3,40 dikategorikan sebagai sedang.
4. Indeks dengan nilai antara 3,41-4,20 dikategorikan sebagai tinggi.
5. Indeks dengan nilai antara 4,21-5,00 dikategorikan sebagai sangat tinggi

**Tabel 4. 3**  
**Rentang Skala**

| Rentang Skala | Kategori      |
|---------------|---------------|
| 1,00-1,80     | Sangat Rendah |
| 1,81-2,60     | Rendah        |
| 2,61-3,40     | Sedang        |
| 3,41 – 4,20   | Tinggi        |
| 4,21 – 5,00   | Sangat Tinggi |

Sumber : Data yang diolah, 2024

#### 4.2.1 Variabel *Salesperson Autonomy*

*Salesperson autonomy* merupakan elemen krusial dalam meningkatkan *salesperson performance*. Otonomi ini merujuk pada kebebasan yang diberikan kepada salesperson untuk mengambil keputusan dan bertindak tanpa harus selalu mengikuti prosedur formal yang ketat. Indikator-indikator tersebut meliputi penekanan pada tujuan yang telah ditetapkan tanpa prosedur formal, kebebasan dalam pengambilan keputusan, kebebasan berkomunikasi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan gaya kerja yang berbeda. Tanggapan responden mengenai *salesperson autonomy* dapat dilihat dalam Tabel 4.4 berikut :

**Tabel 4. 4**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Salesperson Autonomy***

| No.       | Indikator                                              | Jawaban Responden |    |    |     |    | Jumlah Responden | Rata-rata | Ket.   |
|-----------|--------------------------------------------------------|-------------------|----|----|-----|----|------------------|-----------|--------|
|           |                                                        | 1                 | 2  | 3  | 4   | 5  |                  |           |        |
| 1.        | Penekanan pada pencapaian target tanpa prosedur formal | 0                 | 25 | 56 | 91  | 30 | 202              | 3,62      | Tinggi |
| 2.        | Kebebasan dalam pengambilan keputusan                  | 0                 | 4  | 55 | 99  | 44 | 202              | 3,58      | Tinggi |
| 3.        | Kebebasan berkomunikasi.                               | 0                 | 5  | 65 | 96  | 36 | 202              | 3,80      | Tinggi |
| 4.        | Kebebasan bekerja dari gaya formal ke informal         | 0                 | 4  | 53 | 109 | 36 | 202              | 3,87      | Tinggi |
| Jumlah    |                                                        |                   |    |    |     |    |                  | 14,87     |        |
| Rata-rata |                                                        |                   |    |    |     |    |                  | 3,71      | Tinggi |

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4, rata-rata jawaban responden untuk variabel *Salesperson Autonomy* mencapai nilai 3,71, yang menunjukkan bahwa tingkat otonomi salesperson secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas responden merasa memiliki kebebasan yang cukup signifikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai tenaga penjual. Tingkat otonomi yang tinggi ini dapat menjadi indikator positif bahwa lingkungan kerja memberikan keleluasaan bagi salesperson untuk bekerja secara mandiri dan kreatif.

Indikator dengan skor tertinggi adalah "Kebebasan bekerja dari gaya formal ke informal" dengan rata-rata sebesar 3,87. Skor ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa nyaman dan didukung untuk bekerja secara fleksibel sesuai dengan gaya kerja mereka. Fleksibilitas ini dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, karena salesperson dapat menyesuaikan cara kerja mereka dengan preferensi pribadi dan situasi yang dihadapi.

Di sisi lain, indikator dengan skor terendah adalah "Kebebasan dalam pengambilan keputusan" dengan rata-rata 3,58, yang tetap masuk dalam kategori "tinggi". Meskipun skor ini masih tergolong tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa masih ada ruang untuk meningkatkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, terutama dalam konteks pencapaian target tanpa batasan formal yang ketat. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan lebih banyak kepercayaan dan wewenang kepada salesperson dalam mengambil keputusan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memberikan otonomi tinggi kepada salesperson dapat mendorong kinerja yang lebih baik. Namun, masih ada peluang untuk meningkatkan kebebasan dalam pengambilan keputusan guna memaksimalkan potensi dari setiap individu dalam tim penjualan.

#### 4.2.2 Variabel *Relational Capital*

*Relational capital* merupakan faktor penting dalam meningkatkan *salesperson performance*. Konsep ini mencakup hubungan yang saling menguntungkan antara individu dan kelompok, yang ditandai oleh rasa saling menghormati, kepercayaan, serta kerjasama yang efektif. Indikator-indikator yang diukur meliputi hubungan yang didasarkan pada rasa saling menghormati, kepercayaan, kebutuhan untuk bekerja sama, dan upaya untuk menciptakan keadilan. Tanggapan responden mengenai *relational capital* dapat dilihat dalam Tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4. 5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Relational Capital***

| No.       | Indikator                                          | Jawaban Responden |   |    |     |    | Jumlah Responden | Rata-rata | Ket.   |
|-----------|----------------------------------------------------|-------------------|---|----|-----|----|------------------|-----------|--------|
|           |                                                    | 1                 | 2 | 3  | 4   | 5  |                  |           |        |
| 1.        | Hubungan yang dilandasi rasa saling menghormati    | 0                 | 4 | 48 | 99  | 51 | 202              | 3,97      | Tinggi |
| 2.        | Hubungan yang didasari rasa saling percaya         | 0                 | 4 | 60 | 104 | 34 | 202              | 3,83      | Tinggi |
| 3.        | Hubungan kebutuhan timbal balik satu sama lain     | 0                 | 4 | 55 | 98  | 45 | 202              | 3,91      | Tinggi |
| 4.        | Hubungan yang didasarkan pada upaya untuk keadilan | 0                 | 4 | 50 | 106 | 42 | 202              | 3,92      | Tinggi |
| Jumlah    |                                                    |                   |   |    |     |    |                  | 15,83     |        |
| Rata-rata |                                                    |                   |   |    |     |    |                  | 3,90      | Tinggi |

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5, rata-rata jawaban responden untuk variabel *Relational Capital* mencapai nilai 3,90, yang menunjukkan bahwa tingkat modal relasional secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai “tinggi”. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas responden merasakan adanya hubungan yang kuat dan positif dalam lingkungan kerja mereka, yang didasarkan pada rasa saling menghormati, saling percaya, kebutuhan timbal balik, dan upaya untuk keadilan.

Indikator dengan skor tertinggi adalah "Hubungan yang dilandasi rasa saling menghormati," dengan rata-rata sebesar 3,97. Skor ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa hubungan mereka dengan rekan kerja dan atasan dibangun atas dasar penghormatan yang tinggi. Hal ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif.

Di sisi lain, indikator dengan skor terendah adalah "Hubungan yang didasari rasa saling percaya" dengan rata-rata 3,83, yang tetap masuk dalam kategori "tinggi". Meskipun skor ini masih tergolong tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa masih ada ruang untuk meningkatkan tingkat kepercayaan dalam hubungan kerja. Kepercayaan yang lebih kuat dapat memperkuat kolaborasi dan koordinasi dalam tim, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa modal relasional dalam lingkungan kerja responden sudah cukup kuat dan positif. Namun, masih ada peluang untuk meningkatkan rasa saling percaya guna memaksimalkan potensi dari setiap individu dalam tim. Dengan memperkuat aspek-aspek ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kohesif dan mendukung, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

### 4.2.3 Variabel *Customer Orientation*

*Customer orientation* adalah pendekatan yang menempatkan kebutuhan pelanggan sebagai fokus utama dalam strategi bisnis. Pendekatan ini sangat berpengaruh positif meningkatkan *salesperson performance*. Dengan mengadopsi orientasi pelanggan, tenaga penjual tidak hanya dapat mencapai kinerja yang optimal, tetapi juga lebih mampu memenuhi ekspektasi dan kebutuhan pelanggan. Tanggapan responden mengenai orientasi pelanggan dapat dilihat dalam Tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4. 6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Customer Orientation***

| No.       | Indikator                                                    | Jawaban Responden |   |    |     |    | Jumlah Responden | Rata-rata | Ket.   |
|-----------|--------------------------------------------------------------|-------------------|---|----|-----|----|------------------|-----------|--------|
|           |                                                              | 1                 | 2 | 3  | 4   | 5  |                  |           |        |
| 1.        | Memahami motivasi pelanggan                                  | 0                 | 4 | 60 | 98  | 40 | 202              | 3,86      | Tinggi |
| 2.        | Beradaptasi dengan kemauan pelanggan                         | 0                 | 5 | 62 | 105 | 30 | 202              | 3,79      | Tinggi |
| 3.        | Memahami informasi yang dibutuhkan untuk menangani pelanggan | 0                 | 1 | 67 | 100 | 34 | 202              | 3,82      | Tinggi |
| 4.        | Mencoba memberikan tanggapan rinci yang dibutuhkan pelanggan | 0                 | 4 | 58 | 105 | 35 | 202              | 3,84      | Tinggi |
| Jumlah    |                                                              |                   |   |    |     |    |                  | 15,31     |        |
| Rata-rata |                                                              |                   |   |    |     |    |                  | 3,82      | Tinggi |

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.6, rata-rata jawaban responden untuk variabel *Customer Orientation* mencapai nilai 3,82, yang menunjukkan bahwa orientasi pelanggan secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai “tinggi”. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas responden memiliki pemahaman dan kesadaran yang baik terhadap kebutuhan dan motivasi pelanggan, serta berusaha untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan.

Indikator dengan skor tertinggi adalah "Memahami motivasi pelanggan," dengan rata-rata sebesar 3,86. Skor ini menunjukkan bahwa sebagian besar

responden merasa mampu memahami apa yang mendorong perilaku dan keputusan pelanggan. Pemahaman ini sangat penting dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif dan memuaskan.

Di sisi lain, indikator dengan skor terendah adalah "Beradaptasi dengan kemauan pelanggan" dengan rata-rata 3,79, yang tetap masuk dalam kategori "tinggi". Meskipun skor ini masih tergolong tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa masih ada ruang untuk meningkatkan kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Fleksibilitas dalam beradaptasi dapat menjadi kunci untuk mempertahankan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa responden memiliki orientasi pelanggan yang kuat, yang merupakan aspek penting dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Namun, masih ada peluang untuk meningkatkan kemampuan adaptasi dan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan, yang dapat membantu dalam memberikan pelayanan yang lebih personal dan efektif. Dengan terus memperbaiki orientasi pelanggan, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berkembang.

#### **4.2.4 Variabel Salesperson Performance**

*Salesperson* yang menunjukkan *performance* baik akan memberikan kontribusi yang signifikan bagi perusahaan, khususnya dalam hal peningkatan penjualan produk. Kinerja yang optimal dari tenaga penjual dapat memengaruhi

hasil bisnis secara langsung. Tanggapan responden mengenai kinerja salesperson dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

**Tabel 4. 7**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Salesperson Performance***

| No.       | Indikator                                                                                | Jawaban Responden |   |    |     |    | Jumlah Responden | Rata-rata | Ket.   |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|----|-----|----|------------------|-----------|--------|
|           |                                                                                          | 1                 | 2 | 3  | 4   | 5  |                  |           |        |
| 1.        | Meningkatkan jumlah pelanggan                                                            | 0                 | 9 | 52 | 85  | 56 | 202              | 3,93      | Tinggi |
| 2.        | Berkontribusi dalam mendukung target penjualan tim                                       | 0                 | 5 | 66 | 102 | 29 | 202              | 3,76      | Tinggi |
| 3.        | Mencapai target kuota tenaga penjual                                                     | 0                 | 6 | 65 | 91  | 40 | 202              | 3,81      | Tinggi |
| 4.        | Pencapaian prestasi terbaik dibandingkan dengan tenaga penjualan berkinerja baik lainnya | 0                 | 6 | 55 | 100 | 41 | 202              | 3,87      | Tinggi |
| Jumlah    |                                                                                          |                   |   |    |     |    |                  | 15,37     |        |
| Rata-rata |                                                                                          |                   |   |    |     |    |                  | 3,84      | Tinggi |

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.7, rata-rata jawaban responden untuk variabel *Salesperson Performance* mencapai nilai 3,84, yang menunjukkan bahwa kinerja tenaga penjual secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai “tinggi”. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas responden merasa telah mencapai tingkat kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai tenaga penjual.

Indikator dengan skor tertinggi adalah "Meningkatkan jumlah pelanggan," dengan rata-rata sebesar 3,93. Skor ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa berhasil dalam menarik dan memperluas basis pelanggan, yang merupakan aspek penting dalam meningkatkan volume penjualan dan pertumbuhan bisnis.

Di sisi lain, indikator dengan skor terendah adalah "Berkontribusi dalam mendukung target penjualan tim" dengan rata-rata 3,76, yang tetap masuk dalam

kategori "tinggi". Meskipun skor ini masih tergolong tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa masih ada ruang untuk meningkatkan kontribusi individu dalam mencapai target tim secara kolektif. Kolaborasi dan sinergi yang lebih kuat dalam tim dapat membantu mencapai tujuan penjualan yang lebih besar.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa responden memiliki kinerja yang baik dalam berbagai aspek penjualan, termasuk peningkatan jumlah pelanggan, pencapaian target kuota, dan prestasi dibandingkan dengan rekan kerja. Namun, masih ada peluang untuk meningkatkan kontribusi dalam mendukung target tim, yang dapat memperkuat kinerja kolektif dan mencapai hasil yang lebih optimal. Dengan terus mengembangkan keterampilan dan kolaborasi, tenaga penjual dapat memaksimalkan potensi mereka dan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kesuksesan perusahaan.

#### 4.2.5 Variabel *Salesperson Energizing Relationship*

*Salesperson energizing relationship* adalah pendekatan yang menekankan pentingnya interaksi positif antara tenaga penjual dan pelanggan untuk menciptakan hubungan yang energik dan produktif. Pendekatan ini mencakup karakter inovatif dalam memahami kebutuhan pelanggan, kemampuan untuk mendengarkan dengan baik, serta komitmen untuk menjaga hubungan yang berkelanjutan. Dengan menciptakan hubungan yang dinamis, tenaga penjual tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga mendorong loyalitas dan keterlibatan yang lebih tinggi. Tanggapan responden mengenai *salesperson energizing relationship* dapat dilihat dalam Tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4. 8**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Salesperson *Energizing Relationship***

| No.       | Indikator                                                             | Jawaban Responden |   |    |     |    | Jumlah Responden | Rata-rata | Ket.   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|---|----|-----|----|------------------|-----------|--------|
|           |                                                                       | 1                 | 2 | 3  | 4   | 5  |                  |           |        |
| 1.        | Karakter inovatif untuk mengeksplor kebutuhan                         | 0                 | 6 | 64 | 94  | 38 | 202              | 3,81      | Tinggi |
| 2.        | Menginspirasi                                                         | 0                 | 8 | 54 | 102 | 38 | 202              | 3,84      | Tinggi |
| 3.        | Mempunyai visi                                                        | 0                 | 7 | 60 | 91  | 44 | 202              | 3,89      | Tinggi |
| 4.        | Pandai mengartikulasikan                                              | 0                 | 7 | 60 | 97  | 38 | 202              | 3,82      | Tinggi |
| 5.        | Ketepatan mengimplemntasikan untuk menunjukan bahwa hubungan berharga | 0                 | 7 | 58 | 93  | 44 | 202              | 3,86      | Tinggi |
| Jumlah    |                                                                       |                   |   |    |     |    |                  | 19,22     |        |
| Rata-rata |                                                                       |                   |   |    |     |    |                  | 3,84      | Tinggi |

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.8, rata-rata jawaban responden untuk variabel *Salesperson Energizing Relationship* mencapai nilai 3,84, yang menunjukkan bahwa kemampuan tenaga penjual dalam membangun dan memelihara hubungan yang energik secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai “tinggi”. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas responden merasa memiliki kemampuan yang baik dalam menciptakan hubungan yang inspiratif, visioner, dan bernilai dengan pelanggan maupun rekan kerja.

Indikator dengan skor tertinggi adalah "Mempunyai visi," dengan rata-rata sebesar 3,89. Skor ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa mampu memiliki pandangan yang jelas dan strategis dalam membangun hubungan, yang dapat menjadi dasar untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi pelanggan dan perusahaan.

Di sisi lain, indikator dengan skor terendah adalah "Karakter inovatif untuk mengeksplor kebutuhan" dengan rata-rata 3,81, yang tetap masuk dalam kategori "tinggi". Meskipun skor ini masih tergolong tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa

masih ada ruang untuk meningkatkan inovasi dalam memahami dan mengeksplorasi kebutuhan pelanggan. Inovasi yang lebih besar dapat membantu dalam menciptakan solusi yang lebih relevan dan efektif bagi pelanggan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan yang kuat dalam membangun hubungan yang energik dan bernilai. Namun, masih ada peluang untuk meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam mengeksplorasi kebutuhan pelanggan, yang dapat membantu dalam menciptakan hubungan yang lebih mendalam dan berkelanjutan. Dengan terus mengembangkan keterampilan ini, tenaga penjual dapat memaksimalkan potensi mereka dalam membangun hubungan yang kuat dan bermakna, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.

#### **4.3 Analisis Data**

##### **4.3.1 Pengujian Model Measurement (*Inner Model*)**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model pengukuran dengan menggunakan perangkat lunak *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode PLS-SEM terbukti efektif dalam membangun dan menguji hubungan antar variabel. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menangani data yang tidak sempurna, baik dari segi validitas maupun reliabilitas, terkait interaksi antara variabel yang diukur. Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh (Sarstedt et al., 2021), PLS-SEM terbukti menjadi metode yang sangat bermanfaat ketika melakukan penelitian di bidang sosial dan perilaku. Hal ini dikarenakan kemampuannya dalam mengolah data yang memiliki karakteristik khusus, yaitu jumlah sampel yang terbatas serta data yang tidak mengikuti distribusi normal.

Dalam PLS-SEM, model pengukuran dapat dikategorikan menjadi dua tipe, yaitu reflektif dan formatif. Untuk penelitian ini, dipilih model pengukuran reflektif sebagai dasar dalam mengevaluasi reliabilitas dan validitas. Proses evaluasi model pengukuran reflektif mencakup tiga aspek utama yang perlu dianalisis: validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas (*reliability*). Mengacu pada studi yang dilakukan oleh (Hult & Ketchen, 2013) dalam model pengukuran reflektif terdapat beberapa komponen kunci yang perlu diperhatikan. Komponen-komponen tersebut meliputi nilai loading faktor, reliabilitas komposit (*composite reliability*), alfa cronbach (*cronbach's alpha*), dan *Average Variance Extracted* (AVE). Selain itu, untuk menilai validitas diskriminan, digunakan dua kriteria yaitu Fornell-Larcker dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Tabel 4. 9

**Measurement Model Evaluation (Inner Model)**

| Variabel                | Item Pengukuran | Convergent Validity |       | Internal Consistency Reliability |                  |
|-------------------------|-----------------|---------------------|-------|----------------------------------|------------------|
|                         |                 | Loading Factor      | AVE   | Composite Reliability            | Cronbach's Alpha |
| Salesperson Autonomy    | X1.P1           | 0.753               | 0.604 | 0.859                            | 0.781            |
|                         | X1.P2           | 0.807               |       |                                  |                  |
|                         | X1.P3           | 0.713               |       |                                  |                  |
|                         | X1.P4           | 0.830               |       |                                  |                  |
| Relational Capital      | X2.P1           | 0.897               | 0.645 | 0.878                            | 0.813            |
|                         | X2.P2           | 0.704               |       |                                  |                  |
|                         | X2.P3           | 0.730               |       |                                  |                  |
|                         | X2.P4           | 0.864               |       |                                  |                  |
| Customer Orientation    | X3.P1           | 0.908               | 0.642 | 0.877                            | 0.811            |
|                         | X3.P2           | 0.719               |       |                                  |                  |
|                         | X3.P3           | 0.759               |       |                                  |                  |
|                         | X3.P4           | 0.806               |       |                                  |                  |
| Salesperson Performance | Y.P1            | 0.902               | 0.674 | 0.891                            | 0.836            |
|                         | Y.P2            | 0.750               |       |                                  |                  |
|                         | Y.P3            | 0.717               |       |                                  |                  |
|                         | Y.P4            | 0.898               |       |                                  |                  |
|                         | Z.P1            | 0.903               | 0.750 | 0.937                            | 0.916            |

|                                                    |      |       |  |  |  |
|----------------------------------------------------|------|-------|--|--|--|
| <b>Salesperson<br/>Energizing<br/>Relationship</b> | Z.P2 | 0.854 |  |  |  |
|                                                    | Z.P3 | 0.867 |  |  |  |
|                                                    | Z.P4 | 0.826 |  |  |  |
|                                                    | Z.P5 | 0.877 |  |  |  |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

#### 4.3.1.1 Convergent Validity

Menurut (Hair, 2017), *Convergent Validity* dianggap baik jika nilai *loading factor* dari setiap indikator pada konstruk laten berada dalam rentang 0,40 hingga 0,70 atau lebih tinggi, dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari konstruk tersebut lebih besar dari 0,50. Dengan memenuhi kriteria ini, indikator-indikator dalam model mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari konstruk yang diukur (Hair, 2010). Berdasarkan Tabel 4.9 yang mencantumkan hasil *Measurement Model Evaluation*, berikut adalah interpretasi rinci untuk masing-masing variabel penelitian berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Berdasarkan tabel Evaluasi Model Pengukuran yang ada, nilai *Loading Factor* untuk setiap variabel mencerminkan seberapa besar kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur. Di samping itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel juga ditampilkan, yang menunjukkan seberapa efektif indikator-indikator tersebut dalam menjelaskan varians konstruk.

Variabel *Salesperson Autonomy* diukur menggunakan empat item valid, yaitu X1.P1, X1.P2, X1.P3, dan X1.P4, dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,713 hingga 0,830. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang cukup kuat untuk mencerminkan variabel *Salesperson Autonomy*. Tingkat *Convergent Validity*, yang ditunjukkan

oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,604 ( $> 0,50$ ), memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh (Hair, 2017). Dengan nilai ini, lebih dari setengah varian dari konstruk dapat dijelaskan oleh indikator-indikator yang digunakan. Dalam konteks ini, nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,859 menunjukkan bahwa konsistensi internal dari indikator-indikator ini tergolong sangat baik. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,781 memperkuat bukti bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas yang baik, yang berarti konsistensi jawaban responden terhadap item-item pengukuran dapat diandalkan. Di antara keempat indikator, X1.P4 memiliki nilai *outer loading* tertinggi (0,830), menunjukkan bahwa dimensi ini memberikan kontribusi paling signifikan terhadap variabel *Salesperson Autonomy*. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan tenaga penjualan untuk bertindak secara otonom dalam melaksanakan tugas-tugas mereka menjadi aspek utama yang mencerminkan konstruk ini. Ini menunjukkan bahwa pengukuran yang berkaitan dengan kemampuan tenaga penjualan dalam mengatur strategi penjualan secara mandiri dan mengambil keputusan penting tanpa bergantung pada pihak lain telah diterapkan dengan baik oleh tenaga kerja Paragon Corp di industri kecantikan di Jawa Tengah. Hal ini mencerminkan pentingnya kebebasan tenaga penjualan dalam mengelola tugas-tugas mereka untuk mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan terbukti relevan dan efektif dalam mengukur *salesperson autonomy* penjualan dalam konteks penelitian ini.

Variabel *Relational Capital* diukur menggunakan empat item valid, yaitu X2.P1, X2.P2, X2.P3, dan X2.P4, dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,704 hingga 0,897. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang kuat untuk mencerminkan variabel *Relational Capital*. Tingkat *Convergent Validity*, yang ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,645 ( $> 0,50$ ), memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh (Hair, 2017). Dengan nilai ini, lebih dari setengah varian dari konstruk dapat dijelaskan oleh indikator-indikator yang digunakan. Dalam konteks ini, nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,878 menunjukkan bahwa konsistensi internal dari indikator-indikator ini tergolong sangat baik. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,813 memperkuat bukti bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas yang baik, yang berarti konsistensi jawaban responden terhadap item-item pengukuran dapat diandalkan. Di antara keempat indikator, X2.P1 memiliki nilai *outer loading* tertinggi (0,897), menunjukkan bahwa dimensi ini memberikan kontribusi paling signifikan terhadap variabel *Relational Capital*. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan tenaga penjualan untuk membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, mitra, dan rekan kerja menjadi aspek utama yang mencerminkan konstruk ini. Ini menunjukkan bahwa pengukuran yang berkaitan dengan kemampuan tenaga penjualan dalam memperkuat hubungan profesional dan membangun kepercayaan dengan pihak-pihak terkait telah diterapkan dengan baik oleh tenaga kerja Paragon Corp di industri kecantikan di Jawa Tengah. Hal ini mencerminkan

pentingnya modal relasional dalam meningkatkan efektivitas kerja tenaga penjualan, terutama dalam menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan terbukti relevan dan efektif dalam mengukur Relational Capital dalam konteks penelitian ini.

Variabel *Customer Orientation* diukur menggunakan empat item valid, yaitu X3.P1, X3.P2, X3.P3, dan X3.P4, dengan nilai outer loading berkisar antara 0,719 hingga 0,908. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang cukup kuat untuk mencerminkan variabel *Customer Orientation*. Tingkat *Convergent Validity*, yang ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,642 ( $> 0,50$ ), memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh (Hair, 2017). Dengan nilai ini, lebih dari setengah varian dari konstruk dapat dijelaskan oleh indikator-indikator yang digunakan. Dalam konteks ini, nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,877 menunjukkan bahwa konsistensi internal dari indikator-indikator ini tergolong sangat baik. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,811 memperkuat bukti bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas yang baik, yang berarti konsistensi jawaban responden terhadap item-item pengukuran dapat diandalkan. Di antara keempat indikator, X3.P1 memiliki nilai *outer loading* tertinggi (0,908), menunjukkan bahwa dimensi ini memberikan kontribusi paling signifikan terhadap variabel *Customer Orientation*. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan tenaga penjualan untuk memahami kebutuhan pelanggan, memberikan layanan yang berkualitas, serta

beradaptasi dengan preferensi pelanggan menjadi aspek utama yang mencerminkan konstruk ini. Ini menunjukkan bahwa pengukuran yang berkaitan dengan kemampuan tenaga penjualan dalam mendengarkan, memahami, dan merespons kebutuhan pelanggan dengan solusi yang sesuai telah diterapkan dengan baik oleh tenaga kerja Paragon Corp di industri kecantikan di Jawa Tengah. Hal ini mencerminkan pentingnya orientasi pelanggan dalam mendorong kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan terbukti relevan dan efektif dalam mengukur *Customer Orientation* dalam konteks penelitian ini.

Variabel *Salesperson Performance* diukur menggunakan empat item valid, yaitu Y.P1, Y.P2, Y.P3, dan Y.P4, dengan nilai outer loading berkisar antara 0,717 hingga 0,902. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang cukup kuat untuk mencerminkan variabel *Salesperson Performance*. Tingkat *Convergent Validity*, yang ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,674 ( $> 0,50$ ), memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh (Hair, 2017). Dengan nilai ini, lebih dari setengah varian dari konstruk dapat dijelaskan oleh indikator-indikator yang digunakan. Dalam konteks ini, nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,891 menunjukkan bahwa konsistensi internal dari indikator-indikator ini tergolong sangat baik. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,836 memperkuat bukti bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas yang baik, yang berarti konsistensi jawaban responden terhadap item-item

pengukuran dapat diandalkan. Di antara keempat indikator, Y.P1 memiliki nilai *outer loading* tertinggi (0,902), menunjukkan bahwa dimensi ini memberikan kontribusi paling signifikan terhadap variabel *Salesperson Performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja tenaga penjualan, baik dalam hal peningkatan hasil penjualan maupun keberhasilan dalam memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan, menjadi aspek utama yang mencerminkan konstruk ini. Ini menunjukkan bahwa pengukuran yang berkaitan dengan kemampuan tenaga penjualan untuk meningkatkan jumlah pelanggan, mencapai target penjualan, serta mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan telah diterapkan dengan baik oleh tenaga kerja Paragon Corp di industri kecantikan di Jawa Tengah. Hal ini mencerminkan pentingnya kontribusi tenaga penjualan dalam mendukung keberhasilan strategi penjualan organisasi dan mencapai tujuan bisnis. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan terbukti relevan dan efektif dalam mengukur *Salesperson Performance* dalam konteks penelitian ini.

Variabel *Salesperson Energizing Relationship* diukur menggunakan lima item valid, yaitu Z.P1, Z.P2, Z.P3, Z.P4, dan Z.P5, dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,824 hingga 0,877. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang cukup kuat untuk mencerminkan variabel *Salesperson Energizing Relationship*. Tingkat *Convergent Validity*, yang ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,750 ( $> 0,50$ ), memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh (Hair, 2017).

Dengan nilai ini, lebih dari tiga perempat varian dari konstruk dapat dijelaskan oleh indikator-indikator yang digunakan. Dalam konteks ini, nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,931 menunjukkan bahwa konsistensi internal dari indikator-indikator ini tergolong sangat baik. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,916 memperkuat bukti bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas yang sangat baik, yang berarti konsistensi jawaban responden terhadap item-item pengukuran dapat diandalkan. Di antara kelima indikator, Z.P5 memiliki nilai *outer loading* tertinggi (0,877), menunjukkan bahwa dimensi ini memberikan kontribusi paling signifikan terhadap variabel *Salesperson Energizing Relationship*. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan energizing yang dilakukan oleh tenaga penjualan, termasuk bagaimana mereka membangun interaksi yang positif, memberikan dorongan semangat kepada kolega, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung, menjadi aspek utama yang mencerminkan konstruk ini. Ini menunjukkan bahwa pengukuran terkait dengan kemampuan tenaga penjualan untuk memotivasi dan menciptakan energi positif di lingkungan kerja telah diterapkan dengan baik oleh tenaga kerja Paragon Corp di industri kecantikan di Jawa Tengah. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan terbukti relevan dan efektif dalam mengukur *Salesperson Energizing Relationship* dalam konteks penelitian ini.

#### **4.3.1.2 Consistency Reliability**

Menurut (Hair & Brunsveld, 2019), *Consistency reliability* mengacu pada sejauh mana suatu instrumen pengukuran menghasilkan hasil yang

konsisten dalam berbagai pengukuran. *Consistency reliability* dievaluasi melalui dua metode utama, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. *Cronbach's Alpha* merupakan ukuran lain dari *Consistency reliability* yang mengasumsikan ambang batas yang sama, tetapi umumnya menghasilkan nilai yang lebih rendah daripada *Composite Reliability* (Sarstedt et al., 2016). Dalam penelitian, tingkat reliabilitas yang lebih tinggi ditunjukkan oleh nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang lebih tinggi. Nilai antara 0,60 dan 0,70 dianggap "dapat diterima dalam penelitian eksploratif," sementara nilai antara 0,70 dan 0,90 dianggap "memuaskan hingga baik." Namun, nilai di atas 0,90, terutama yang melebihi 0,95, dapat menimbulkan masalah karena menunjukkan bahwa indikator terlalu berlebihan dan dapat mengurangi validitas konstruk (Sarstedt et al., 2021).

Berdasarkan tabel *Measurement Model Evaluation* yang tersedia, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang memenuhi kriteria yang ditetapkan. Pada variabel *Salesperson Autonomy*, nilai *Composite Reliability* adalah 0,859 ( $> 0,70$ ), dan nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,781 ( $> 0,70$ ), yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik. Variabel *Relational Capital* memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,878 ( $> 0,70$ ) dan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,813 ( $> 0,70$ ), yang juga mengindikasikan reliabilitas yang baik. Selanjutnya, variabel *Customer Orientation* memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,877 ( $> 0,70$ ) dan nilai *Cronbach's*

*Alpha* sebesar 0,811 ( $> 0,70$ ). Variabel *Salesperson Performance* menunjukkan *Composite Reliability* sebesar 0,891 ( $> 0,70$ ) dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,836 ( $> 0,70$ ). Terakhir, variabel mediasi *Salesperson Energizing Relationship* memiliki nilai *Composite Reliability* tertinggi, yaitu 0,931 ( $> 0,70$ ), serta nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,916 ( $> 0,70$ ).

Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$ . Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten dapat dianggap reliabel. Artinya, indikator-indikator tersebut memberikan hasil yang konsisten dalam pengukuran dan mampu mencerminkan konstruk yang dimaksud.



#### 4.3.1.3 Discriminant Validity

**Tabel 4. 10**  
**Cross Loading**

| Variabel                                   | Indikator | <i>Salesperson Energizing Relationship</i> | <i>Customer Orientation</i> | <i>Relational Capital</i> | <i>Salesperson Autonomy</i> | <i>Salesperson Performance</i> |
|--------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <i>Salesperson Autonomy</i>                | X1.1      | 0.547                                      | 0.543                       | 0.454                     | 0.753                       | 0.522                          |
|                                            | X1.2      | 0.646                                      | 0.685                       | 0.650                     | 0.807                       | 0.619                          |
|                                            | X1.3      | 0.498                                      | 0.583                       | 0.443                     | 0.713                       | 0.482                          |
|                                            | X1.4      | 0.621                                      | 0.655                       | 0.550                     | 0.830                       | 0.619                          |
| <i>Relational Capital</i>                  | X2.1      | 0.663                                      | 0.672                       | 0.897                     | 0.617                       | 0.631                          |
|                                            | X2.2      | 0.512                                      | 0.467                       | 0.704                     | 0.427                       | 0.509                          |
|                                            | X2.3      | 0.448                                      | 0.507                       | 0.730                     | 0.426                       | 0.400                          |
|                                            | X2.4      | 0.619                                      | 0.726                       | 0.864                     | 0.679                       | 0.606                          |
| <i>Customer Orientation</i>                | X3.1      | 0.744                                      | 0.908                       | 0.659                     | 0.744                       | 0.729                          |
|                                            | X3.2      | 0.574                                      | 0.719                       | 0.484                     | 0.594                       | 0.516                          |
|                                            | X3.3      | 0.575                                      | 0.759                       | 0.594                     | 0.549                       | 0.551                          |
|                                            | X3.4      | 0.621                                      | 0.806                       | 0.698                     | 0.649                       | 0.538                          |
| <i>Salesperson Performance</i>             | Y1        | 0.761                                      | 0.692                       | 0.635                     | 0.702                       | 0.902                          |
|                                            | Y2        | 0.581                                      | 0.501                       | 0.471                     | 0.495                       | 0.750                          |
|                                            | Y3        | 0.566                                      | 0.461                       | 0.439                     | 0.460                       | 0.717                          |
|                                            | Y4        | 0.846                                      | 0.717                       | 0.647                     | 0.685                       | 0.898                          |
| <i>Salesperson Energizing Relationship</i> | Z1        | 0.903                                      | 0.762                       | 0.645                     | 0.739                       | 0.803                          |
|                                            | Z2        | 0.854                                      | 0.663                       | 0.610                     | 0.645                       | 0.677                          |
|                                            | Z3        | 0.867                                      | 0.679                       | 0.579                     | 0.596                       | 0.759                          |
|                                            | Z4        | 0.826                                      | 0.631                       | 0.562                     | 0.607                       | 0.612                          |
|                                            | Z5        | 0.877                                      | 0.675                       | 0.660                     | 0.645                       | 0.819                          |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil pengujian yang terdapat dalam tabel 4.10 mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan dari setiap indikator terhadap variabel atau konstruk tersebut, jika dibandingkan dengan korelasi mereka terhadap variabel lainnya

**Tabel 4. 11**  
**Fornell-Lacker**

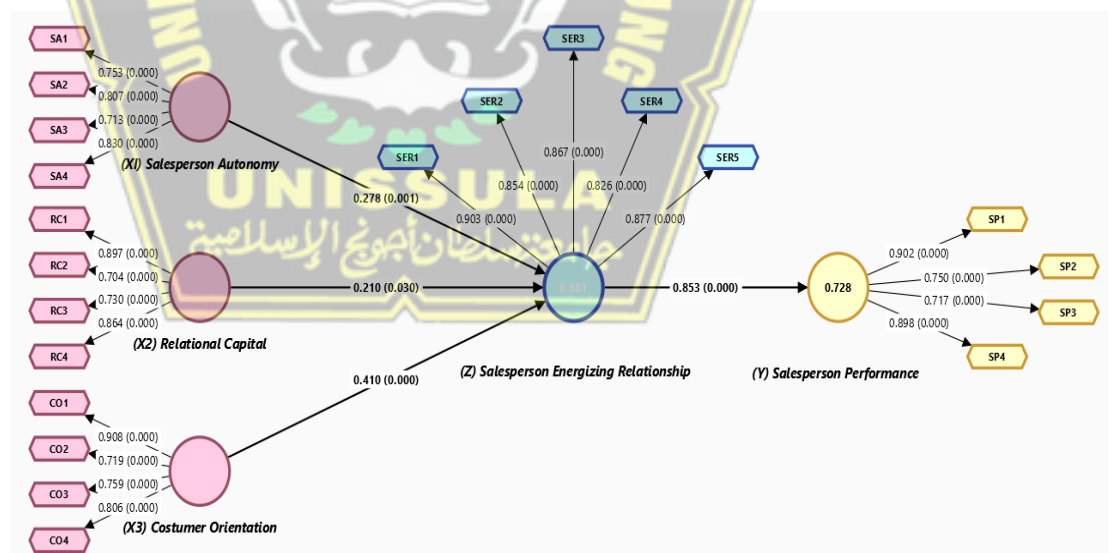
|                                            | <i>Relational Capital</i> | <i>Customer Orientation</i> | <i>Salesperson Autonomy</i> | <i>Salesperson Performance</i> | <i>Salesperson Energizing Relationship</i> |
|--------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Relational Capital</b>                  | 0.803                     |                             |                             |                                |                                            |
| <b>Customer Orientation</b>                | 0.749                     | 0.801                       |                             |                                |                                            |
| <b>Salesperson Autonomy</b>                | 0.682                     | 0.796                       | 0.777                       |                                |                                            |
| <b>Salesperson Performance</b>             | 0.679                     | 0.736                       | 0.726                       | 0.821                          |                                            |
| <b>Salesperson Energizing Relationship</b> | 0.707                     | 0.789                       | 0.748                       | 0.853                          | 0.866                                      |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Menurut (Hair & Brunsveld, 2019), validitas diskriminan yang menunjukkan tingkat perbedaan antara konstruk dalam suatu model dapat dinilai dengan memeriksa apakah *average variance extracted* (AVE) dari setiap konstruk lebih besar daripada kuadrat korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut secara empiris berbeda satu sama lain. Analisis cross-loadings juga didukung oleh evaluasi validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*. Tabel 4.10 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang memadai.

#### 4.3.2 Analisis Model Struktural (Outer Model)

##### 4.3.2.1 Uji path coefficient



Gambar 4. 1 Uji Path Coefficient

Perhitungan koefisien jalur yang menghubungkan konstruk dalam analisis PLS-SEM dilakukan melalui serangkaian analisis regresi (Sarstedt et al., 2017). Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi hubungan antara

konstruk yang dihipotesiskan dalam model penelitian. Analisis ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Nilai path coefficient yang diperoleh dalam model ini mencerminkan arah dan kekuatan hubungan antar konstruk.

Berdasarkan gambar uji *path coefficient* yang tersedia, dapat dilihat bahwa nilai *path coefficient* terbesar terdapat pada hubungan antara variabel mediasi *Salesperson Energizing Relationship* (Z) terhadap *Salesperson Performance* (Y) dengan nilai sebesar 0,853. Nilai ini menunjukkan bahwa *Salesperson Energizing Relationship* memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja tenaga penjualan (*Salesperson Performance*) di organisasi yang diteliti. Hubungan ini mengindikasikan bahwa *salesperson* yang memelihara hubungan dengan menekankan pentingnya interaksi positif yang tinggi lebih mampu mencapai target kinerja mereka.

*Path coefficient* dengan pengaruh terbesar kedua terdapat pada hubungan antara *Customer Orientation* (X3) terhadap *Salesperson Energizing Relationship* (Z) dengan nilai sebesar 0,410. Hasil ini menunjukkan bahwa orientasi terhadap pelanggan secara signifikan mampu meningkatkan semangat kerja tenaga penjualan terhadap konsumen. Kemudian, hubungan *Salesperson Autonomy* (X1) terhadap *Salesperson Energizing Relationship* (Z) memiliki nilai sebesar 0,278. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat otonomi tenaga penjualan, seperti kebebasan dalam pengambilan keputusan, memiliki pengaruh positif yang moderat

terhadap hubungan interaksi positif terhadap konsumen. Selanjutnya, hubungan *Relational Capital* (X2) terhadap *Salesperson Energizing Relationship* (Z) memiliki nilai *path coefficient* terkecil sebesar 0,210. Meski nilainya lebih kecil dibandingkan hubungan lainnya, pengaruh ini tetap signifikan dan menunjukkan bahwa hubungan interpersonal yang baik dengan kolega atau mitra kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan *salesperson energizing relationship*.

Berdasarkan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh hubungan antar variabel menunjukkan nilai *path coefficient* yang positif. Hal ini mencerminkan bahwa peningkatan variabel independen, yaitu *Salesperson Autonomy* (X1), *Relational Capital* (X2), dan *Customer Orientation* (X3), akan meningkatkan variabel mediasi *Salesperson Energizing Relationship* (Z), yang pada akhirnya berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan variabel dependen *Salesperson Performance* (Y).

Hasil ini juga menggarisbawahi peran penting *Salesperson Energizing Relationship* sebagai variabel mediasi. Karena memelihara hubungan dan interaksi positif dengan *customer* yang lebih tinggi, tenaga penjualan dapat lebih efektif dalam mencapai target kinerja penjualan. Selain itu, temuan ini menegaskan bahwa elemen-elemen seperti orientasi pelanggan, otonomi tenaga penjualan, dan modal relasional dapat secara sinergis meningkatkan interaksi positif dengan konsumen, sehingga berdampak positif pada kinerja penjualan secara keseluruhan. Keseluruhan

hasil ini mendukung hipotesis penelitian dan menunjukkan bahwa hubungan yang dihipotesiskan dalam model penelitian telah berhasil dibuktikan secara empiris.

#### 4.3.2.2 *R-Square*

R-squared ( $R^2$ ) adalah ukuran yang digunakan dalam analisis regresi untuk mengevaluasi seberapa baik model dapat menjelaskan variasi dalam data.  $R^2$  menggambarkan seberapa baik model yang diajukan sesuai dengan data yang tersedia, dengan nilai berada dalam rentang 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin efektif model dalam menjelaskan variabilitas data. Menurut (Sarstedt et al., 2021), interpretasi R-Square dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu 0,25 (Rendah), 0,50 (Sedang), dan 0,75 (Tinggi).

**Tabel 4. 12**  
**Nilai R-Square**

|                                            | <i>R-square</i> | <i>R-square adjusted</i> | Keterangan |
|--------------------------------------------|-----------------|--------------------------|------------|
| <i>Salesperson Performance</i>             | 0.728           | 0.727                    | Sedang     |
| <i>Salesperson Energizing Relationship</i> | 0.681           | 0.676                    | Sedang     |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan analisis yang dilakukan, nilai R-Square memberikan gambaran mengenai kontribusi variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabilitas konstruk dependen dalam model penelitian. Untuk konstruk *Salesperson Performance*, nilai R-Square tercatat sebesar 0,728 dan nilai R-Square adjusted sebesar 0,727, yang keduanya termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa 72,8% dari variabilitas dalam

kinerja tenaga penjualan (*Salesperson Performance*) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang dianalisis dalam model penelitian, seperti *Salesperson Energizing Relationship* sebagai variabel mediasi. Sisanya, sebesar 27,2%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Sementara itu, konstruk *Salesperson Energizing Relationship* memiliki nilai R-Square sebesar 0,681 dan nilai R-Square adjusted sebesar 0,676, yang juga masuk dalam kategori sedang. Ini berarti bahwa 68,1% dari variabilitas dalam energi kerja tenaga penjualan (*Salesperson Energizing Relationship*) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen, seperti *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital*, dan *Customer Orientation*. Adapun 31,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Secara keseluruhan, nilai-nilai R-Square ini memberikan wawasan penting tentang sejauh mana model penelitian mampu menjelaskan variabilitas dari konstruk-konstruk yang diteliti. Kategori sedang pada kedua konstruk menunjukkan bahwa model ini cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel, namun masih ada ruang untuk mengintegrasikan variabel-variabel lain yang relevan untuk meningkatkan daya prediksi model di masa depan.

#### 4.3.2.3 Q-Square

Menurut (Chin & Newsted, 1998), Q-Square digunakan untuk memberikan informasi penting mengenai kemampuan prediktif model, di

mana nilai Q-Square yang positif menunjukkan bahwa model yang diterapkan memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi variabel dependen. Q<sup>2</sup> berfungsi untuk mengevaluasi kualitas model PLS-SEM, di mana nilai Q-Square yang lebih besar dari 0 menandakan bahwa model tersebut memiliki kemampuan prediksi yang baik (Hair, 2017). Jika nilai Q<sup>2</sup> > 0, ini menunjukkan bahwa variabel-variabel konstruk eksogen relevan dalam memprediksi variabel konstruk endogen. Hasil perhitungan Q-Square yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{AS}) \times (1 - R^2_{SPP}) \\
 &= 1 - (1 - 0,681) \times (1 - 0,728) \\
 &= 1 - (0,319) \times (0,272) \\
 &= 1 - 0,86768 \\
 &= 0,9132
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai Q-Square sebesar 0,913, yang berada di atas ambang batas 0. Ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang sangat baik. Dengan nilai Q-Square yang tinggi, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel eksogen dalam model penelitian ini, seperti *Salesperson Autonomy*, *Relational Capital*, dan *Customer Orientation*, memiliki kemampuan yang sangat baik dalam memprediksi variabel-variabel endogen, yakni *Salesperson Energizing Relationship* dan *Salesperson Performance*. Secara keseluruhan, model penelitian ini dapat dianggap memiliki kualitas prediktif yang baik dan relevan dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

### 4.3.3 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan bootstrapping PLS-SEM 4. Uji hipotesis merupakan langkah krusial untuk menentukan apakah hasil penelitian mendukung hipotesis yang diajukan. Hipotesis adalah pernyataan atau dugaan sementara yang dapat diuji mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih. Perhitungan uji hipotesis didasarkan pada nilai *path coefficient* dari t-statistik hubungan antar variabel dalam penelitian ini. T-statistik diperoleh melalui metode bootstrap dengan nilai t-tabel yang telah ditentukan. Hipotesis akan diterima jika nilai t-statistik melebihi nilai t-tabel. Dalam penelitian ini, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% atau 0,05, yang menunjukkan kemungkinan 5% untuk melakukan kesalahan dalam menolak hipotesis yang benar, sementara probabilitas kebenaran hipotesis yang diuji adalah 95%. Penelitian ini menerapkan pengujian dua arah (*two tail*). Rumus untuk derajat kebebasan (*degree of freedom*) adalah sebagai berikut:

$$Df = n - k$$

$$= 202 - 4 = 198$$

Dengan demikian, nilai derajat kebebasan (DF) adalah 198. Untuk DF = 198 dan tingkat signifikansi 5% (*two tail*), nilai t-tabel berkisar antara 1,96 hingga 2,00.

Tabel 4. 13

## Hasil Uji path coefficient

| Hipotesis |                                                                                          | Original<br>sample<br>(O) | Sample<br>mean<br>(M) | Standard<br>deviation<br>(STDEV) | T statistics<br>( O/STDEV ) | P<br>values  | Keteranga<br>n                            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------------|--------------|-------------------------------------------|
| H1        | <i>Salesperson<br/>Autonomy -&gt;<br/>Salesperson<br/>Energizing<br/>Relationship</i>    | 0.278                     | 0.281                 | 0.087                            | 3.203                       | <b>0.001</b> | H1<br>Diterima,<br>Positif,<br>Signifikan |
| H2        | <i>Relational<br/>Capital -&gt;<br/>Salesperson<br/>Energizing<br/>Relationship</i>      | 0.210                     | 0.209                 | 0.097                            | 2.169                       | <b>0.030</b> | H2<br>Diterima,<br>Positif,<br>Signifikan |
| H3        | <i>Customer<br/>Orientation -&gt;<br/>Salesperson<br/>Energizing<br/>Relationship</i>    | 0.410                     | 0.411                 | 0.102                            | 4.037                       | <b>0.000</b> | H3<br>Diterima,<br>Positif,<br>Signifikan |
| H4        | <i>Salesperson<br/>Energizing<br/>Relationship<br/>-&gt; Salesperson<br/>Performance</i> | 0.853                     | 0.854                 | 0.020                            | 43.292                      | <b>0.000</b> | H4<br>Diterima,<br>Positif,<br>Signifikan |

Berdasarkan tabel statistik di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat empat hipotesis yang diterima. Hasil pengujian untuk masing-masing hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa Salesperson Autonomy berpengaruh positif signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 3.203 dengan nilai P-values 0.001. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.278, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.

2. Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa Relational Capital berpengaruh positif signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 2.169 dengan nilai P-values 0.030. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.210, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.
3. Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa Customer Orientation berpengaruh positif signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 4.037 dengan nilai P-values 0.000. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.410, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.
4. Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship berpengaruh positif signifikan terhadap Salesperson Performance. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 43.292 dengan nilai P-values 0.000. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.853, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H4 diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.

#### 4.3.4 Uji Mediasi

Mediasi terjadi ketika variabel mediasi menjelaskan sebagian atau seluruh hubungan antara variabel independen dan dependen. Disarankan untuk menggunakan model mediasi yang lebih komprehensif dengan teknik analisis jalur

atau bootstrapping dalam menguji hipotesis mediasi (Hayes, 2013). Menurut (Hair et al., 2021), mediasi terjadi ketika konstruk mediator menghubungkan dua konstruk lainnya, di mana perubahan pada konstruk eksogen memengaruhi konstruk mediator, yang kemudian berdampak pada konstruk endogen dalam model jalur PLS. Dalam penelitian ini, pengujian mediasi melibatkan variabel adaptive selling untuk memperkuat pengaruh customer orientation dan psychological capital terhadap kinerja salesperson. Batas nilai signifikan yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan P-value dan T-statistik dalam perhitungan PLS. Nilai P-value yang diambil adalah kurang dari 0,05, sementara T-statistik di atas 1,96 menunjukkan signifikansi pada tingkat kepercayaan 95%. Berikut adalah hasil dari uji mediasi tersebut:

**Tabel 4. 14**  
**Hasil Uji Mediasi**

| Hipotesis                                                                                                  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ((O/STDEV)) | P values     | Keterangan                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------------------------|
| H5a<br><i>Salesperson Autonomy -&gt; Salesperson Energizing Relationship -&gt; Salesperson Performance</i> | 0.238               | 0.240           | 0.075                      | 3.170                    | <b>0.002</b> | H5a<br>Diterima,<br>Positif,<br>Signifikan |
| H5b<br><i>Relational Capital -&gt; Salesperson Energizing Relationship -&gt; Salesperson Performance</i>   | 0.179               | 0.179           | 0.083                      | 2.147                    | <b>0.032</b> | H5b<br>Diterima,<br>Positif,<br>Signifikan |
| H5c<br><i>Customer Orientation -&gt; Salesperson Energizing Relationship -&gt; Salesperson Performance</i> | 0.350               | 0.351           | 0.087                      | 4.037                    | <b>0.000</b> | H5c<br>Diterima,<br>Positif,<br>Signifikan |

Berdasarkan tabel statistik di atas, dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis mediasi diterima. Hasil pengujian untuk masing-masing hipotesis mediasi adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis H5a menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship positif signifikan memediasi pengaruh Salesperson Autonomy terhadap Salesperson Performance. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 3.170 dengan nilai P-values 0.002. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.238, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H5a diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.
2. Hipotesis H5b menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship positif signifikan memediasi pengaruh Relational Capital terhadap Salesperson Performance. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 2.147 dengan nilai P-values 0.032. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.179, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H5b diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.
3. Hipotesis H5c menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship positif signifikan memediasi pengaruh Customer Orientation terhadap Salesperson Performance. Hasil menunjukkan nilai T-statistik sebesar 4.037 dengan nilai P-values 0.000. Dengan nilai Original Sample (O) yang positif sebesar 0.350, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H5c diterima karena pengaruhnya positif dan signifikan.

#### 4.4 Pembahasan

##### 4.4.1 Pengaruh *Salesperson Autonomy* terhadap *Salesperson Energizing Relationship .. konsumen,, positif.. indikator*

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Salesperson Autonomy* (SA) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Salesperson Energizing Relationship* (SER) dengan nilai koefisien sebesar 0.278, t-statistic 3.203, dan p-value 0.001. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat otonomi yang diberikan kepada tenaga penjual, semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam memelihara dan membangun hubungan jangka panjang yang energik dan bermakna dengan konsumen. Otonomi memungkinkan tenaga penjual untuk memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan, sehingga menciptakan interaksi yang lebih positif, personal, dan produktif. Dengan demikian, tenaga penjual yang diberikan kebebasan dalam mengambil keputusan cenderung lebih mampu menciptakan hubungan yang saling menginspirasi dan memberikan semangat kepada pelanggan.

Berdasarkan teori AMO (Ability, Motivation, Opportunity), *Salesperson Autonomy* termasuk dalam komponen Ability (Kemampuan), yang merujuk pada kapasitas individu untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Dalam konteks ini, otonomi memberikan tenaga penjual kemampuan untuk mengelola interaksi dengan pelanggan secara mandiri, mengeksplorasi kebutuhan pelanggan, dan merancang solusi yang sesuai. Kemampuan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas penjualan, tetapi juga memperkuat hubungan dengan pelanggan melalui pendekatan

yang lebih personal dan responsif. Otonomi juga memungkinkan tenaga penjual untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam menghadapi tantangan penjualan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas hubungan dengan pelanggan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Charles E. Pettijohn, Elizabeth J. Rozell, 2010; Retnawati et al., 2018) yang menyatakan bahwa Salesperson Autonomy memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship. Penelitian-penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa otonomi yang diberikan kepada tenaga penjual tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat hubungan dengan pelanggan melalui interaksi yang lebih energik dan bermakna. Dengan demikian, pemberian otonomi kepada tenaga penjual dapat dianggap sebagai strategi yang efektif untuk meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan dan mendorong keberhasilan penjualan jangka panjang.

#### **4.4.2 Pengaruh *Relational Capital* terhadap *Salesperson Energizing Relationship***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Relational Capital (RC) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship (SER), dengan nilai koefisien sebesar 0.210, t-statistic 2.169, dan p-value 0.030. Modal relasional, yang mencakup elemen-elemen seperti kepercayaan, saling pengertian, komunikasi efektif, dan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan, memainkan peran krusial dalam membangun hubungan yang energik dan bermakna antara tenaga penjual dan pelanggan. Ketika tenaga penjual

memiliki modal relasional yang kuat, mereka dapat menciptakan interaksi yang lebih inspiratif dan memotivasi pelanggan untuk menggunakan produk atau layanan dengan lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa modal relasional tidak hanya mendorong hubungan yang produktif, tetapi juga menjadi fondasi untuk kesuksesan jangka panjang dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

Berdasarkan teori AMO (Ability, Motivation, Opportunity), Relational Capital termasuk dalam komponen Opportunity (Kesempatan), yang merujuk pada kondisi atau lingkungan yang memungkinkan individu untuk mencapai kinerja yang optimal. Dalam konteks ini, modal relasional memberikan tenaga penjual kesempatan untuk membangun dan memelihara hubungan yang kuat dengan pelanggan melalui interaksi yang didasarkan pada kepercayaan, saling menghormati, dan komunikasi yang efektif. Kesempatan ini memungkinkan tenaga penjual untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dengan adanya modal relasional, tenaga penjual dapat lebih mudah mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, merespons dengan tepat, dan membangun hubungan yang saling menguntungkan.

Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan (Bolander, 2015; Crosby et al., 1990; Retnawati et al., 2018; Saputra & Ferdinand, 2023) yang menyatakan bahwa Relational Capital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship. Penelitian-penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa modal relasional merupakan faktor kunci dalam menciptakan hubungan yang energik dan inspiratif antara tenaga penjual dan pelanggan. Dengan demikian, perusahaan perlu memprioritaskan pembangunan

modal relasional sebagai bagian dari strategi penjualan, karena hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja tenaga penjual, tetapi juga mendorong terciptanya hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan pelanggan.

#### **4.4.3 Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Salesperson Energizing Relationship***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Customer Orientation (CO) memiliki pengaruh paling dominan terhadap Salesperson Energizing Relationship (SER), dengan nilai koefisien sebesar 0.410, t-statistic 4.037, dan p-value 0.000. Temuan ini mengindikasikan bahwa tenaga penjual yang memiliki orientasi pelanggan yang tinggi cenderung mampu membangun hubungan yang lebih energik, inspiratif, dan bermakna dengan pelanggan. Orientasi pelanggan memungkinkan tenaga penjual untuk memahami secara mendalam kebutuhan, preferensi, dan harapan pelanggan, sehingga mereka dapat menciptakan interaksi yang relevan, personal, dan adaptif. Ketika tenaga penjual menempatkan kepentingan pelanggan sebagai prioritas utama, mereka lebih mampu menggunakan pendekatan yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas hubungan dan mendorong terciptanya hubungan jangka panjang yang produktif.

Berdasarkan teori AMO (Ability, Motivation, Opportunity), Customer Orientation termasuk dalam komponen Ability (Kemampuan), yang merujuk pada kapasitas individu untuk memahami dan merespons kebutuhan pelanggan secara efektif. Dalam konteks ini, orientasi pelanggan merupakan kemampuan tenaga penjual untuk mengidentifikasi, memahami, dan memenuhi kebutuhan pelanggan

dengan pendekatan yang tepat. Kemampuan ini memungkinkan tenaga penjual untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang positif, yang tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga memperkuat hubungan yang saling menguntungkan. Dengan kemampuan orientasi pelanggan yang tinggi, tenaga penjual dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan dan menciptakan solusi yang relevan, sehingga hubungan yang dibangun menjadi lebih energik dan inspiratif.

Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang (Cross et al., 2007; Nuryakin & Sugiyarti, 2018; Williams, 1998) yang menyatakan bahwa Customer Orientation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Salesperson Energizing Relationship. Penelitian-penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa orientasi pelanggan merupakan faktor kunci dalam membangun hubungan yang energik dan bermakna antara tenaga penjual dan pelanggan. Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa tenaga penjual memiliki kemampuan orientasi pelanggan yang kuat, karena hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja penjualan, tetapi juga mendorong terciptanya hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan pelanggan.

#### **4.4.4 Pengaruh *Salesperson Energizing Relationship* terhadap *Salesperson Performance***

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Salesperson Energizing Relationship (SER) memiliki pengaruh paling signifikan terhadap Salesperson Performance (SP), dengan nilai koefisien sebesar 0.853, t-statistic 43.292, dan p-value 0.000. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan energik yang dibangun

oleh tenaga penjual memainkan peran krusial dalam menentukan keberhasilan kinerja mereka. Hubungan energik menciptakan lingkungan interaksi yang positif, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan mendukung pencapaian target penjualan. Ketika tenaga penjual mampu mengartikulasikan visi yang jelas dan inspiratif kepada pelanggan, mereka dapat menciptakan dampak yang signifikan terhadap kinerja mereka, baik dalam hal pencapaian target penjualan maupun pengembangan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan pelanggan.

Berdasarkan teori AMO (Ability, Motivation, Opportunity), Salesperson Energizing Relationship termasuk dalam komponen Motivation (Motivasi), yang merujuk pada dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Dalam konteks ini, hubungan energik yang dibangun oleh tenaga penjual berfungsi sebagai sumber motivasi yang kuat, baik bagi tenaga penjual sendiri maupun bagi pelanggan. Hubungan yang energik dan inspiratif dapat meningkatkan semangat dan komitmen tenaga penjual dalam mencapai target penjualan, sekaligus memotivasi pelanggan untuk tetap setia dan terlibat aktif dalam interaksi bisnis. Motivasi ini tidak hanya mendorong peningkatan kinerja individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan..

Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang (Boles et al., 2000; Keillor et al., 2000; Retnawati et al., 2018; Udayana et al., 2019) yang menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Salesperson Performance. Penelitian-penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa hubungan energik yang dibangun oleh tenaga penjual

merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja penjualan, baik dari segi pencapaian target maupun pengembangan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dengan demikian, perusahaan perlu memprioritaskan pembangunan hubungan energik sebagai bagian dari strategi penjualan, karena hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi tenaga penjual, tetapi juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

#### **4.4.5 Peran *Salesperson Energizing Relationship* dalam memediasi hubungan antara *Salesperson Autonomy* dengan *Salesperson Performance***

Hipotesis H5a menguji peran mediasi *Salesperson Energizing Relationship* (SER) dalam hubungan antara *Salesperson Autonomy* (SA) dan *Salesperson Performance* (SP). Hasil analisis menunjukkan nilai T-statistics sebesar 3.170 ( $>1.96$ ) dengan P-values 0.002 ( $<0.05$ ). Dengan original sample sebesar 0.238, dapat disimpulkan bahwa *Salesperson Energizing Relationship* berperan sebagai mediator yang signifikan dan positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika tenaga penjual memiliki tingkat otonomi yang tinggi dalam pekerjaannya, mereka dapat berinteraksi dengan pelanggan secara lebih efektif untuk membangun hubungan yang energik dan bermakna, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja penjualan. Dengan kata lain, otonomi yang diberikan kepada tenaga penjual memungkinkan mereka untuk mengembangkan hubungan yang lebih inspiratif dengan pelanggan, yang kemudian mendorong pencapaian kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan teori AMO (Ability, Motivation, Opportunity), *Salesperson Autonomy* termasuk dalam komponen Ability (Kemampuan), yang merujuk pada

kapasitas tenaga penjual untuk mengambil keputusan secara mandiri dan menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sementara itu, Salesperson Energizing Relationship termasuk dalam komponen Motivation (Motivasi), yang menggambarkan dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Dalam konteks ini, otonomi (kemampuan) yang dimiliki tenaga penjual memungkinkan mereka untuk membangun hubungan yang energik (motivasi) dengan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja penjualan. Dengan demikian, Salesperson Energizing Relationship berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan kemampuan tenaga penjual (otonomi) dengan motivasi mereka untuk mencapai kinerja yang optimal..

Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan (Cross et al., 2007; Hendra Saputra, 2018; Nuryakin & Sugiyarti, 2018; Retnawati et al., 2018) yang menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Salesperson Autonomy dan Salesperson Performance. Penelitian-penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa hubungan energik yang dibangun oleh tenaga penjual merupakan mekanisme kunci yang menghubungkan otonomi dengan peningkatan kinerja. Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa tenaga penjual tidak hanya diberikan otonomi yang cukup untuk mengambil keputusan, tetapi juga didukung untuk membangun hubungan yang energik dan inspiratif dengan pelanggan, karena hal ini akan berdampak positif pada kinerja penjualan secara keseluruhan.

#### **4.4.6 Peran *Salesperson Energizing Relationship* dalam memediasi hubungan antara *Relational Capital* dengan *Salesperson Performance***

Hasil pengujian H5b menunjukkan bahwa *Salesperson Energizing Relationship* (SER) memediasi hubungan antara *Relational Capital* (RC) dan *Salesperson Performance* (SP) secara signifikan, dengan nilai T-statistics 2.147 ( $>1.96$ ) dan P-values 0.032 ( $<0.05$ ). Original sample bernilai 0.179 menunjukkan arah hubungan yang positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa modal relasional yang dimiliki tenaga penjual, seperti kepercayaan, saling pengertian, dan komunikasi yang efektif, dapat meningkatkan kinerja mereka melalui pembentukan hubungan yang energik dan bermakna dengan pelanggan. Dengan kata lain, modal relasional memberikan kesempatan bagi tenaga penjual untuk membangun interaksi yang lebih inspiratif dan produktif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja penjualan.

Berdasarkan teori AMO (Ability, Motivation, Opportunity), *Relational Capital* termasuk dalam komponen Opportunity (Kesempatan), yang merujuk pada kondisi atau lingkungan yang memungkinkan individu untuk mencapai kinerja yang optimal. Dalam konteks ini, modal relasional memberikan tenaga penjual kesempatan untuk membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan dengan pelanggan. Sementara itu, *Salesperson Energizing Relationship* termasuk dalam komponen Motivation (Motivasi), yang menggambarkan dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Dengan demikian, modal relasional (kesempatan) memungkinkan tenaga penjual untuk menciptakan hubungan yang energik (motivasi), yang pada akhirnya meningkatkan kinerja

penjualan. Salesperson Energizing Relationship berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan kesempatan (modal relasional) dengan motivasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan (Cross et al., 2007; Hendra Saputra, 2018; Nuryakin & Sugiyarti, 2018; Retnawati et al., 2018) yang menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Relational Capital dan Salesperson Performance. Penelitian-penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa hubungan energik yang dibangun oleh tenaga penjual merupakan mekanisme kunci yang menghubungkan modal relasional dengan peningkatan kinerja. Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa tenaga penjual memiliki modal relasional yang kuat, karena hal ini tidak hanya memberikan kesempatan untuk membangun hubungan yang bermakna dengan pelanggan, tetapi juga mendorong motivasi tenaga penjual untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

#### **4.4.7 Peran *Salesperson Energizing Relationship* dalam memediasi hubungan antara *Customer Orientation* dengan *Salesperson Performance***

Hipotesis H5c menguji efek mediasi Salesperson Energizing Relationship (SER) dalam hubungan antara Customer Orientation (CO) dan Salesperson Performance (SP). Hasil analisis menunjukkan nilai T-statistics tertinggi di antara ketiga hipotesis mediasi, yaitu 4.037 ( $>1.96$ ), dengan P-values 0.000 ( $<0.05$ ) dan original sample 0.350. Temuan ini mengindikasikan bahwa orientasi pelanggan memiliki pengaruh terkuat terhadap kinerja penjualan melalui pembentukan

hubungan yang energik dan bermakna. Dengan kata lain, tenaga penjual yang memiliki orientasi pelanggan yang tinggi mampu mengeksplorasi kebutuhan dan preferensi konsumen secara mendalam, sehingga dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan dan inspiratif. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja penjualan secara signifikan.

Berdasarkan teori AMO (Ability, Motivation, Opportunity), Customer Orientation termasuk dalam komponen Ability (Kemampuan), yang merujuk pada kapasitas tenaga penjual untuk memahami dan merespons kebutuhan pelanggan secara efektif. Kemampuan ini memungkinkan tenaga penjual untuk menciptakan interaksi yang relevan dan personal dengan pelanggan. Sementara itu, Salesperson Energizing Relationship termasuk dalam komponen Motivation (Motivasi), yang menggambarkan dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Dalam konteks ini, orientasi pelanggan (kemampuan) memungkinkan tenaga penjual untuk membangun hubungan yang energik (motivasi) dengan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja penjualan. Dengan demikian, Salesperson Energizing Relationship berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan kemampuan tenaga penjual (orientasi pelanggan) dengan motivasi mereka untuk mencapai kinerja yang optimal.

Hubungan variabel ini juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan (Cross et al., 2007; Hendra Saputra, 2018; Nuryakin & Sugiyarti, 2018; Retnawati et al., 2018) yang menyatakan bahwa Salesperson Energizing Relationship memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Customer Orientation dan Salesperson Performance. Penelitian-penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa

hubungan energik yang dibangun oleh tenaga penjual merupakan mekanisme kunci yang menghubungkan orientasi pelanggan dengan peningkatan kinerja. Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa tenaga penjual tidak hanya memiliki kemampuan orientasi pelanggan yang kuat, tetapi juga didukung untuk membangun hubungan yang energik dan inspiratif dengan pelanggan, karena hal ini akan berdampak positif pada kinerja penjualan secara keseluruhan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Hasil penelitian ini mengungkap peran kunci Salesperson Energizing Relationship (SER) sebagai mediator yang menghubungkan Salesperson Autonomy (SA), Relational Capital (RC), dan Customer Orientation (CO) dengan peningkatan Salesperson Performance (SP). SER terbukti efektif dalam mentransformasikan ketiga variabel tersebut menjadi kinerja yang lebih baik. Salesperson Autonomy memberikan tenaga penjual kebebasan untuk mengambil keputusan dan menyesuaikan pendekatan mereka, yang pada akhirnya mendorong terciptanya hubungan yang lebih energik dengan pelanggan. Sementara itu, Relational Capital yang mencakup kepercayaan dan komunikasi efektif, memungkinkan tenaga penjual untuk membangun hubungan yang lebih bermakna. Namun, Customer Orientation menonjol sebagai variabel dengan pengaruh terkuat, di mana kemampuan tenaga penjual memahami dan merespons kebutuhan pelanggan menjadi fondasi utama dalam menciptakan hubungan yang inspiratif dan produktif.

Customer Orientation sebagai variabel dominan menunjukkan bahwa kemampuan tenaga penjual untuk fokus pada kebutuhan pelanggan merupakan faktor krusial dalam membangun hubungan yang energik dan bermakna. Hal ini sejalan dengan teori AMO (Ability, Motivation, Opportunity), di mana Customer Orientation sebagai komponen Ability memberikan dasar bagi tenaga penjual untuk menciptakan interaksi yang relevan dan personal dengan pelanggan. Hubungan

yang energik ini kemudian memotivasi tenaga penjual untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, perusahaan perlu memprioritaskan peningkatan orientasi pelanggan, pemberian otonomi, dan penguatan modal relasional sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual melalui hubungan yang energik dan inspiratif.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa implikasi manajerial yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual adalah:

1. Penguatan Orientasi Pelanggan (Customer Orientation)

Perusahaan perlu meningkatkan kemampuan tenaga penjual dalam memahami dan merespons kebutuhan pelanggan melalui pelatihan komunikasi dan strategi interaksi personal. Hal ini akan membantu membangun hubungan yang lebih energik dan bermakna, yang berdampak positif pada kinerja penjualan.

2. Pengembangan Modal Relasional (Relational Capital)

Perusahaan dapat mengadakan workshop yang berfokus pada teknik membangun kepercayaan dan komunikasi efektif dengan pelanggan. Modal relasional yang kuat akan memungkinkan tenaga penjual menciptakan interaksi yang inspiratif dan produktif.

3. Pemberian Otonomi yang Lebih Besar (Salesperson Autonomy)

Memberikan kebebasan kepada tenaga penjual dalam mengambil keputusan dan menyesuaikan pendekatan penjualan akan mendorong

kreativitas dan inovasi. Otonomi ini memungkinkan tenaga penjual menciptakan interaksi yang lebih dinamis dan energik dengan pelanggan.

#### 4. Penguatan Salesperson Energizing Relationship

Perusahaan dapat mengadakan kegiatan seperti customer gathering atau forum interaksi untuk meningkatkan kualitas hubungan antara tenaga penjual dan pelanggan. Program ini akan memperkuat peran hubungan energik sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja.

### 5.3 Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi agenda untuk penelitian mendatang. Pertama, penelitian ini terbatas pada konteks industri tertentu, sehingga generalisasi hasil penelitian tentang efektivitas mediasi Salesperson Energizing Relationship pada industri lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Temuan dalam penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya berlaku untuk industri yang memiliki karakteristik berbeda, seperti tingkat persaingan, dinamika pasar, atau jenis interaksi pelanggan yang berbeda.

Kedua, meskipun Salesperson Energizing Relationship terbukti sebagai mediator yang signifikan, kemungkinan adanya variabel mediasi lain yang dapat melengkapi atau memperkuat peran hubungan energik dalam meningkatkan kinerja tenaga penjual belum dieksplorasi secara mendalam. Misalnya, Digital Relationship Capability dapat menjadi variabel yang relevan untuk diteliti lebih lanjut, terutama di era digital saat ini. Kemampuan tenaga penjual dalam membangun dan memelihara hubungan energik melalui platform digital dapat memberikan perspektif baru dalam meningkatkan kinerja penjualan.

Untuk penelitian mendatang, disarankan untuk memperluas konteks penelitian ke berbagai industri guna memperkuat pemahaman tentang peran mediasi hubungan energik dalam berbagai konteks bisnis. Selain itu, eksplorasi variabel-variabel baru seperti Digital Relationship Capability dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tenaga penjual di era digital.



## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Adamat, A. M., & Alserhan, H. F. (2020). Salesperson creative performance: The role of performance appraisal systems. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 2611–2618.
- Almonte, R. (2021). A practical guide. In *Kunststoffe International* (Vol. 99, Issue 11). <https://doi.org/10.12968/denn.2023.19.12.599>
- Amyx, D., & Bhuian, S. (2009). Salesperf: The salesperson service performance scale. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 367–376. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290405>
- Arndt, A. D., & Karande, K. (2012). Is it better for salespeople to have the highest customer orientation or a strong fit with their group's customer orientation? Findings from automobile dealerships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 353–359. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.03.009>
- Beverland, M., & Bretherton, P. (2015). The Role of Salespeople in Creating Relationships. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, 336. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6\\_100](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6_100)
- Bolander, D. W. (2015). 1 © 2015,. 850, 1–49.
- Boles, B. J. S., Brashear, T., Bellenger, D., Jr, H. B., James, S., Brashear, T. G., Bellenger, D. N., & Barksdale, H. C. (2000). *Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance* By: James S. Boles, Thomas Brashear, Danny Bellenger, and Hiram Barksdale Jr. Boles, James S., Thomas G. Brashear, Danny N. Bellenger, and Hiram C. Barksdale, Jr., "Relationship. 15, 141–153.
- Bonney, F. L., & Williams, B. C. (2009). From products to solutions: The role of salesperson opportunity recognition. *European Journal of Marketing*, 43(7), 1032–1052. <https://doi.org/10.1108/03090560910961506>
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247. <https://doi.org/10.1108/14691930210435589>
- Capello, R., & Faggian, A. (2005). Collective learning and relational capital in local innovation processes. *Regional Studies*, 39(1), 75–87. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320851>
- Chakravarty, A., Kumar, A., & Grewal, R. (2014). Customer orientation structure for Internet-based business-to-business platform firms. *Journal of Marketing*, 78(5), 1–23. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0442>

- Chang, C.-Y. C. J.-N. (2015). Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance Article information : To cite this document : *Emerald*, 3(3), 289–311.
- Charles E. Pettijohn, Elizabeth J. Rozell, A. N. (2010). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, April, 295-336.  
<http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6S-Lsj1H9txe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>
- Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2005). Organizational motivation, opportunity and ability to measure marketing performance. *Journal of Strategic Marketing*, 13(4), 241–259.  
<https://doi.org/10.1080/09652540500338014>
- Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *The Twelfth Edition of Business Research Methods reflects a thoughtful revision of a market standard*. www.mhhe.com
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal. *Journal of Marketing*, 54(July), 68–81.
- Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. (2007). Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41(7–8), 821–835. <https://doi.org/10.1108/03090560710752410>
- Darr, A. (2003). Control and autonomy among knowledge workers in sales: An employee perspective. *Employee Relations*, 25(1), 31–41.  
<https://doi.org/10.1108/01425450310453508>
- DeCarlo, T. E., & Agarwal, S. (1999). Influence of Managerial Behaviors and Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Salespersons. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 51–62. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(98\)00022-4](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(98)00022-4)
- Fleischmann. (2004). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. In *Jurnal Sains dan Seni ITS* (Vol. 6, Issue 1).  
<http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://fiskal.kemenkeu.go.id/ejournal%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006%0Ahttps://doi.org/10.1>
- Franke, G. R., & Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and

Customer Orientation : A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, XLIII(November), 693–702.

alesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation : A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(11), 693–702.

Ghozali, I. (2018). *Book\_2018\_Ghozali.pdf* (p. 30).

Hair. (2010). *Multivariate\_Data\_Analysis\_7th\_Edition.pdf* (pp. 1–761).

Hair. (2017). Partial least squares structural equation modeling with R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1).

Hair, J. F., & Brunsveld, N. (2019). Essentials of business research methods. In *Essentials of Business Research Methods*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780429203374>

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.  
<https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Hallahan, K. (2000). Enhancing Motivation, Ability, and Opportunity to Process Public Relations Messages. *Public Relations Review*, 26(4), 463–480.  
[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00059-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00059-X)

Handayani, R. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial- Agama* (Issue April).

Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 450.

Hasan, K. (2024). Quantitative Methods in Social Science Research: Systematic Review of Content Analysis, Survey and Experiment Methodologies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4698175>

Helmold, M., & Samara, W. (2019). Progress in Performance Management. In *Progress in Performance Management*.  
<http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-20534-8>

Hendra Saputra, D. A. (2018). PENGARUH ORIENTASI PELANGGAN, PENJUALAN ADAPTIF, DAN KUALITAS HUBUNGAN TENAGA PENJUAL-PELANGGAN TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUAL. *Jurnal Bisnis Terapan*, 04, 69–82.

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795–812. <https://doi.org/10.1007/s11747-010->

0220-7

- Hughes, D. E., & Ahearne, M. (2010). Energizing the reseller's sales force: The power of brand identification. *Journal of Marketing*, 74(4), 81–96. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.4.81>
- Hughes, J. (2007). The ability - Motivation - Opportunity framework for behavior research in IS. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1–10. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.518>
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2013). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906. <https://doi.org/10.1002/smj.197>
- Jaramillo, F., & Grisaffe, D. B. (2009). Does customer orientation impact objective sales performance? Insights from a longitudinal model in direct selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(2), 167–178. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290205>
- Jaya, P., Tiara, Y., & Mulyana, M. (2022). Peranan Sales Promotion Girl Pada Produk Wardah Beauty Care. *Jurnal Aplikasi Bisnis Kesatuan*, 2(2), 287–294. <https://doi.org/10.37641/jabkes.v2i2.1758>
- John W. Creswell. (2014). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Kaynak, E., Kara, A., Chow, C. S. F., & Laukkanen, T. (2016). Role of adaptive selling and customer orientation on salesperson performance: Evidence from two distinct markets of Europe and Asia. *Journal of Transnational Management*, 21(2), 62–83. <https://doi.org/10.1080/15475778.2016.1166999>
- Keillor, B. D., Parker, R. S., & Pettijohn, C. E. (2000). Relationship-Oriented Characteristics and Individual. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 7–22.
- Limanseto, H. (2024). *Hasilkan Produk Berdaya Saing Global, Industri Kosmetik Nasional Mampu Tembus Pasar Ekspor dan Turut Mendukung Penguatan Blue Economy*. Wwww.Ekon.Go.Id. <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/5626/hasilkan-produk-berdaya-saing-global-industri-kosmetik-nasional-mampu-tembus-pasar-ekspor-dan-turut-mendukung-penguatan-blue-economy>

- MALHOTRA, N. K., NUNAN, D., & BIRKS, D. F. (2017). *MARKETING*.
- Matthews, L., Beeler, L., Zablah, A. R., & Hair, J. F. (2018). All autonomy is not created equal: the countervailing effects of salesperson autonomy on burnout. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 38(3), 303–322. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1398658>
- Nur Fitria, T., & Emy Prastiwi, I. (2022). Pelatihan Metode Penelitian Kuantitatif Dalam Pengerjaan Skripsi Bagi Mahasiswa S1. *Jurnal Al Basirah*, 2(2), 72–82. <https://doi.org/10.58326/jab.v2i2.40>
- Nuryakin, N., & Sugiyarti, G. (2018). Developing customer orientation to enhancing salesperson performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2), 144–151. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is02/dcotesp>
- Retnawati, B. B., Ferdinand, A. T., Herman, L. E., & Ardyan, E. (2018). Salesperson energising relationship: A driver for enhancing salesperson performance. *International Journal of Services, Economics and Management*, 9(3–4), 317–336. <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2018.097790>
- Saputra, M. H., & Ferdinand, A. T. (2023). Building an energizing customer bond model in the consumer goods industry: the evidence of sales force-retailer relations in Indonesia. *Management and Marketing*, 18(3), 192–213. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0011>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69(10), 3998–4010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15)
- Sawhney, M. (2014). Going beyond the product: Defining, designing, and delivering customer solutions. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, May, 365–380.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan Keahlian* (6th ed.).
- Simamora, B. (2002). *Panduan-Riset-Perilaku-Konsumen-Oleh-Bilson-Simamora\_Compress.Pdf* (pp. 1–307).
- Singh, R., & Venugopal, P. (2015). The impact of salesperson customer orientation on sales performance via mediating mechanism. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(5), 594–607.

<https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2012-0141>

- Still, K., Huhtamäki, J., & Russell, M. (2015). New Insights for Relational Capital. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(1), 13–28. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=99225085&site=ehost-live>
- Sugiyono. (n.d.). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. 2018. [https://issuu.com/pustakakampus/docs/\\_sugiyono\\_metode\\_penelitian\\_kuantitatif\\_kualitatif](https://issuu.com/pustakakampus/docs/_sugiyono_metode_penelitian_kuantitatif_kualitatif)
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Pendidikan*. 14.
- Syahidah, H. (2023). *Bagaimana Laju Industri Kecantikan Saat Ini?* Lodi.Id. <https://lodi.id/2023/07/06/bagaimana-laju-industri-kecantikan-saat-ini/>
- Udayana, I. B. N., Farida, N., & Ardyana, E. (2019). Selling relationship quality to increase salesperson performance in the pharmacy industry. *International Journal of Services and Operations Management*, 33(2), 262–285. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2019.100289>
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). Journal of the Academy Guangping Wang; Richard G. Netemeyer -- The effects of job autonomy, customer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 217–228.
- Welbourne, T. M., & Pardo-del-Val, M. (2009). Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration. *Group Decision and Negotiation*, 18(5), 483–497. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9138-6>
- Williams, M. R. (1998). The influence of salespersons customer orientation on buyer-seller relationship development. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(3–4), 271–287. <https://doi.org/10.1108/08858629810222298>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Journal of Hospitality & Tourism Research* (Vol. 53, Issue 5). <https://doi.org/10.1177/109634809702100108>
- Zardini, A., Ricciardi, F., & Rossignoli, C. (2015). The relational capital of the IT department. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), 835–859. <https://doi.org/10.1108/jic-12-2014-0132>
- Zhao, X. (2022). Customer Orientation: A Literature Review Based on Bibliometric Analysis. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079804>