

**PERAN *CUSTOMER AGILITY* DALAM MENINGKATKAN
SALESPERSON PERFORMANCE MELALUI *STRATEGIC
ORIENTATION* DAN *CUSTOMER ORIENTATION***

(Studi kasus pada Industri Kecantikan di Jawa Tengah)

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

Septi Dwi Pratiwi

NIM : 30402100234

**PROGAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

**PERAN *CUSTOMER AGILITY* DALAM MENINGKATKAN
SALESPERSON PERFORMANCE MELALUI *STRATEGIC
ORIENTATION* DAN *CUSTOMER ORIENTATION***

Disusun oleh:

Septi Dwi Pratiwi

NIM : 30402100234

Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal 3 Januari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D
NIDN. 0618067501

Dr. H. Asvhari, SE, MM
NIDN. 0624116601

Penguji II

Drs. Noor Kholis, MM
NIDN. 0619105901

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen.

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM
NIDN. 0623036901

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PERAN *CUSTOMER AGILITY* DALAM MENINGKATKAN
SALESPERSON PERFORMANCE MELALUI *STRATEGIC
ORIENTATION* DAN *CUSTOMER ORIENTATION***

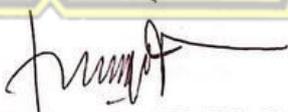
Disusun oleh:

**Septi Dwi Pratiwi
NIM : 30402100234**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 2 Desember 2024

Pembimbing


Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D
NIDN. 0618067501

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Septi Dwi Pratiwi

NIM : 30402100234

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ S1 Manajemen

Universitas : Universitas Islam Sultah Agung

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “**PERAN CUSTOMER AGILITY DALAM MENINGKATKAN SALESPERSON PERFORMANCE MELALUI STRATEGIC ORIENTATION DAN CUSTOMER ORIENTATION**” merupakan hasil karya peneliti sendiri, bukan berasal dari plagiasi atau duplikasi karya orang lain dan juga belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang ataupun perguruan tinggi lain).

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa pendapat orang lain yang ada dalam skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam skripsi penelitian ini.

Semarang, 3 Desember 2024

Yang membuat pernyataan



Septi Dwi Pratiwi
NIM. 30402100234

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Septi Dwi Pratiwi

NIM : 30402100234

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ S1 Manajemen

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“PERAN *CUSTOMER AGILITY* DALAM MENINGKATKAN *SALESPERSON PERFORMANCE* MELALUI *STRATEGIC ORIENTATION* DAN *CUSTOMER ORIENTATION*”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk menyimpan, mengalihkan, , mengelola dalam pangkalan data, dan publikasi melalui internet atau media lain demi kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 3 Desember 2024

Yang membuat pernyataan



Septi Dwi Pratiwi
NIM. 30402100234

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

-Motto-

“Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(QS. Al-Baqarah 2:286)

Allah tidak mengatakan hidup itu mudah. Tetapi Allah berjanji *“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”*

(QS. Al-Insyirah 94:5-6)

“Terimakasih sudah bertahan, Terimakasih sudah berjuang, Ternyata kau sekuat itu, Ternyata kau sehebat itu, Terimakasih kau tak berhenti, Terimakasih kau tak menyerah”

(Terimakasih Sudah bertahan – Ghea Indrawari)

“Teruslah belajar meskipun kamu sedang terluka, biarkan langkahmu membawa dirimu pada kebahagiaan dan mengakhiri sedihmu”

(Ust. Hanan Attaki)

“Jangan pernah menunggu bola itu datang, tapi jemputlah bola itu dan pasti kamu akan mendapatkannya

-septidp

Tidak ada perjuangan tanpa rasa sakit, tapi percayalah sakitnya sementara, bahagia akan terasa selamanya

-Persembahan-

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya, kakak saya, saudara saya, sahabat saya dan teman – teman dekat saya yang telah menemani dan mendukung saya saat melakukan penelitian ini dengan semangat serta selalu memberikan motivasi dan doa restu demi kelancaran skripsi saya. Selain itu, kepada Dosen Pembimbing saya Ibu Prof. Olivia Facrunnisa, SE, M.Si, Ph.D yang telah membimbing, memberikan arahan, memberikan semangat dan motivasi kepada saya sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini. Tak lupa kepada diri saya sendiri yang telah berjuang hingga bias berada di titik ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT. Yang telah melimpahkan Rahmat, Hidayah dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian ini dengan judul **“Peran *Customer Agility* Dalam Meningkatkan *Salesperson Performance* Melalui *Strategic Orientation* Dan *Customer Orientation*”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Pertama-tama penulis bersyukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan penulis kemudahan dalam menyusun skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, ST.,SE.,MM., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D., selaku Dosen Pembimbing atas bimbingan, saran, dan motivasi yang diberikan sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Cinta pertamaku, Bapak Suyono terimakasih yang telah memberikan kesempatan kepada anak bungsunya untuk menempuh pendidikan yang tinggi sampai bisa berada dititik ini, tak lupa selalu memberikan semangat, motivasi, support financial maupun materi, serta selalu mendoakan penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.
7. Pintu Surgaku, Ibu Djuminah terimakasih sebesar-besarnya penulis berikan kepada beliau atas segala bentuk bantuan, semangat doa yang diberikan selama

ini. Terimakasih atas nasihat yang selalu diberikan kepada penulis meski terkadang pikiran kita tidak sejalan, terimakasih atas kesabaran dan kebesaran hati dalam merawat menulis dari kecil hingga bisa berada dititik ini. Terimakasih telah mengajarkan kesabaran dan keikhlasan hati yang begitu luas, Ibu selalu menjadi penguat dan pengingat yang paling hebat, terimakasih sudah selalu menjadi tempatku unuk pulang, bu. Sekali lagi terimakasih ibu.

8. Kakak kandungku satu-satunya Septi Ita Purwaningsih beserta suaminya Utoyo. Terimakasih banyak atas dukungan secara moril maupun materil yang telah diberikan kepada penulis. Terimakasih selalu menjadi kakak yang baik dan mampu menjadi garda terdepan bagi adik bungsunya. Terimakasih yang sebesar – besarnya karena telah menjadi orang tua kedua bagi penulis, terimakasih atas segala doa, motivasi dan dukungan yang diberikan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan studi ini.
9. Keponakan-keponakan tercinta Muhammad Khoirul Azam dan Faiz Maulana Habibi, terimakasih atas kelucuan kalian yang membuat penulis semangat dan selalu membuat penulis senang. Terimakasih selalu menunggu penulis pulang dan menyambut riang gembira. Terimakasih adik-adik kecilku tumbuh lebih baik ya.
10. Kepada sahabat terdekat penulis semasa kuliah Aida Aniqotul Qomariyah, Arina Risqi dan Desy Ihtyarini yang setia menemani penulis selama masa kuliah, yang merawat penulis ketika sakit, yang selalu meluangkan waktu sepenuhnya kepada penulis, terimakasih sudah mau mendengarkan keluh kesah penulis, terimakasih karena sudah hadir kebersamai penulis selama ini, terimakasih untuk segala doa, nasihat dan waktu yang telah diberikan. Terimakasih sudah mau tumbuh bersama.
11. Kepada sahabat terdekat penulis semasa kuliah Dina, Tiara, Yovita, Sindy, Sahila, Tamalia, terimakasih sudah kebersamai penulis dari maba hingga saat ini. Terimakasih sudah hadir memberikan warna selama masa kuliah terimakasih atas motivasi, nasihat dan semangat yang telah kalian berikan.

12. Kepada sahabat terdekat penulis dari tk, sd, smp, sma, Clarita, Lintang, Laura, Faisya, Putri, Wulan, Naifara, Qobla, terimakasih atas doa, motivasi dan dukungannya selama ini. Terimakasih telah hadir untuk selalu kebersamai.
13. Kepada teman-teman magang Divisi *Business Service* PT. Telkom Regional IV terimakasih atas waktu dan kesempatan yang telah diberikan, terimakasih sudah selalu membuat penulis merasa senang, terimakasih atas doa dan semangat yang telah diberikan, terimakasih atas segala cerita yang telah terukir bersama.
14. Kepada keluarga, saudara, teman, sahabat, terdekat penulis yang tidak bisa disebutkan namanya satu per satu, terimakasih telah tulus ikut serta mendoakan penulis dan memberi dukungan penulis dalam setiap waktu.
15. Dan yang terakhir kepada diri saya sendiri, Septi Dwi Pratiwi. Terimakasih sudah mau bertahan sampai sejauh ini. Terimakasih tetap memilih untuk berusaha dan selalu merayakan dirimu sendiri sampai bisa berada dititik ini, walau sering kali merasa putus asa atas apa yang diusahakan dan belum berhasil. Apresiasi sebesar-besarnya karena telah berjuang untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Terimakasih untuk tidak menyerah karena sesulit apapun proses penyusunan skripsi dan telah mampu menyelesaikannya sebaik mungkin. Terimakasih sudah bertahan sep, berbahagialah dimanapun kamu berada, apapun kurang dan lebihmu mari merayakan diri sendiri.

Kami menyadari skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya laporan proposal skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut.

Semarang, 26 November 2024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji *salesperson performance* melalui *strategic orientation*, *customer orientation* dan *customer agility* pada industri kecantikan di Jawa Tengah. Mengingat besarnya minat masyarakat di Jawa Tengah terhadap industri kecantikan. Kebutuhan akan produksi kosmetik dan perawatan kulit yang terus meningkat, menciptakan peluang bagi perusahaan industri kecantikan untuk berlomba- berlomba dalam menciptakan produk yang berkualitas. Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan kosmetik yang ada di Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (*path analysis*). Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari 160 *Salesperson Performance* di Industri Kecantikan *Paragon Corp* di Jawa Tengah dan diuji menggunakan *Smart PLS 4*. Sebanyak 160 sample yang dapat digunakan telah dikumpulkan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Customer Agility* yang dipengaruhi oleh *Strategic Orientation* dan *Customer Orientation* berpengaruh positif terhadap *Salesperson Performance*. Sehingga dengan perusahaan memperhatikan dan menerapkan variabel-variabel tersebut akan dapat meningkatkan performa kinerja tenaga penjualan di Industri Kecantikan *Paragon Corp* di Jawa Tengah.

Kata Kunci: *Salesperson Performance*, *Customer Agility*, *Strategic Orientation*, *Customer Orientation*.

ABSTRACT

This research aims to examine salesperson performance through strategic orientation, customer orientation and customer agility in the beauty industry in Central Java. Considering the great interest of the people in Central Java in the beauty industry. The need for cosmetic and skin care production continues to increase, creating opportunities for beauty industry companies to compete in creating quality products. This research was conducted at a cosmetics company in Central Java. This research uses a quantitative approach with the path analysis method. The data used in this research came from 160 Salesperson Performance at the Paragon Corp Beauty Industry in Central Java and was tested using Smart PLS 4. A total of 160 usable samples were collected. The results of this research show that Customer Agility which is influenced by Strategic Orientation and Customer Orientation has a positive effect on Salesperson Performance. So, if the company pays attention to and applies these variables, it will be able to improve the performance of the sales force in the Paragon Corp Beauty Industry in Central Java.

Keywords : Salesperson Performance, Customer Agility, Strategic Orientation, Customer Orientation.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Teori MOA.....	10
2.1.2 <i>Salesperson Performance</i>	11
2.1.3 <i>Customer Agility</i>	13
2.1.4 Strategic Orientation	15
2.1.5 Customer Orientation	16
2.2 Perumusan Hipotesis (Hubungan Antar Variabel).....	19
2.2.1 <i>Strategic Orientation</i> dan <i>Customer Agility</i>	19
2.2.2 <i>Customer Orientation</i> dan <i>Customer Agility</i>	20
2.2.3 <i>Customer Agility</i> dan <i>Salesperson Performance</i>	21

2.2.4	<i>Strategic Orientation dan Salesperson Performance</i>	22
2.2.5	<i>Customer Orientation dan Salesperson Performance</i>	23
2.3	Model Penelitian	25
BAB III		26
METODE PENELITIAN		26
3.1	Jenis penelitian	26
3.2	Populasi dan Sample	27
3.2.1	Populasi	27
3.2.2	Sample (multi stage)	27
3.3	Sumber dan Jenis Data	29
3.4	Metode Pengumpulan Data	30
3.5	Variabel dan Indikator	31
3.6	Teknik Analisis Data	33
3.6.1	Partial Least Squares (PLS)	33
3.6.2	Pengukuran Model (Outer Model)	34
3.6.3	Pengukuran Model (Inner Model)	36
3.6.4	Pengujian Hipotesis	37
BAB IV		39
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		39
4.1	Hasil Penelitian	39
4.1.1	Karakteristik Responden	41
4.2	Analisis Deskriptif	42
4.2.1	Variabel Salesperson Performance	43
4.2.2	Variabel Startegic Orientation	45
4.2.3	Variabel Customer Orientation	47
4.2.4	Variabel Customer Agility	49
4.3	Analisis Data	51
4.3.1	Pengujian Model Measurement (Outer Model)	51
4.3.1.1	<i>Convergent Validity</i>	52
4.3.1.2	<i>Consistency Reliability</i>	54
4.3.1.3	<i>Discriminant Validity</i>	56
4.3.2	Analisis Model Structural (Inner Model)	58

4.3.3	Uji Hipotesis	61
4.4	Pembahasan	66
BAB V	74
PENUTUP	74
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	91
I.	PETUNJUK PENGISIAN	92
II.	DAFTAR PERTANYAAN	93



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pangsa Pasar Beauty	2
Gambar 2.1 Kerangka Pikir (Konseptual)	25
Gambar 4. 1 <i>Uji Path Coefficient</i>	58



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator.....	33
Tabel 4 1 Hasil Pengumpulan Data.....	40
Tabel 4 2 Karakteristik Responden.....	41
Tabel 4 3 Rentang Skala.....	43
Tabel 4 4 Tanggapan responden terhadap variabel <i>salesperson perfotmance</i>	44
Tabel 4 5 Tanggapan responden terhadap variabel <i>strategic orientation</i>	46
Tabel 4 6 Tanggapan responden terhadap variabel <i>customer orientation</i>	48
Tabel 4 7 Tanggapan responden terhadap variabel <i>customer agility</i>	50
Tabel 4 8 <i>measurement</i> model.....	52
Tabel 4 9 <i>Cross Loading</i>	56
Tabel 4 10 <i>Fornell Lacker</i>	57
Tabel 4 11 Nilai <i>R square</i>	59
Tabel 4 12 Hasil Uji <i>Path Coefficient</i>	62



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman yang semakin pesat dan modern membuat perusahaan berlomba-lomba untuk bersaing dalam menciptakan inovasi baru di dunia bisnis. Semakin ketatnya persaingan pasar dalam dunia bisnis, organisasi perlu meningkatkan kinerjanya terutama dalam bidang penjualan. Dalam era globalisasi perusahaan dituntut untuk selalu menjadi terbaik dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Untuk mencapai hal itu, strategi yang perlu dilakukan untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas. Dalam hal ini, kinerja tenaga penjualan sangat krusial untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Tenaga penjualan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan bertugas untuk berkomunikasi dan menawarkan produk atau jasa perusahaan yang akan memengaruhi keputusan pembelian (Vanilla, 2005).

Dalam prosesnya kinerja penjualan tidak selalu berada dalam posisi yang baik, ada kalanya akan mengalami penurunan yang disebabkan oleh berbagai hal, misalnya tenaga penjualan memiliki ketrampilan dan kemampuan yang kurang sesuai dengan kebutuhan pasar, kinerja penjualan yang menurun karena kurangnya motivasi untuk bekerja keras dalam mencapai target, adanya persaingan yang ketat dan lingkungan bisnis yang terus berubah, ditambah dengan kinerja tim yang kurang maksimal, sehingga komunikasi tidak dapat berjalan dengan efektif. Oleh karena itu, diperlukan strategi baru untuk mengatasi permasalahan tersebut, yaitu

perusahaan harus mengidentifikasi akar permasalahannya untuk mencapai target pemasaran yang optimal, sehingga dapat beradaptasi dengan kondisi dan kebutuhan pasar.

Saat ini, industri kecantikan di Indonesia tengah berkembang dengan sangat cepat, sehingga perusahaan-perusahaan didalamnya perlu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS), industri kecantikan, yang mencakup sektor farmasi, kimia, dan obat tradisional, mengalami pertumbuhan sebesar 9,61% pada tahun 2021. Selain itu, BPOM RI mencatat peningkatan jumlah perusahaan di industri kecantikan sebesar 20,6 %. Jumlah industry kecantikan meningkat dari 819 menjadi 913 antara tahun 2021 hingga akhir tahun 2022. Gambar 1.1 berikut menunjukkan data pangsa pasar beauty di Indonesia pada 2015-2023:



Sumber : (Syahidah, 2023)

Gambar 1.1 Pangsa Pasar Beauty

Berdasarkan gambar 1.1 dapat disimpulkan bahwa daya tarik pasar kosmetik di Indonesia tak lepas dari besarnya jumlah populasi penduduknya. Seiring dengan pertumbuhan tersebut, industri kosmetik lokal pun ikut berkembang dengan menawarkan beragam produk inovatif kepada pelanggan. Penampilan *cantik, modis, stylish dan modern* sesuai dengan syar'iat islam, dengan menggunakan kosmetik ataupun skincare ternama menjadi kegiatan sehari-hari di kalangan remaja dan dewasa. Tuntutan berpenampilan modern tentunya mempengaruhi perilaku mereka dalam menggunakan kosmetik yang terus meningkat (Ayuni et al., 2019).

Di era teknologi informasi, strategi pemasaran dikembangkan dengan menggunakan platform digital untuk memahami kebutuhan pelanggan dan membangun pendekatan. Keberadaan internet sangat diperlukan, karena dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, untuk dengan mudah mengakses dan menyediakan layanan yang selalu ingin terpenuhi setiap saat (Muvidah et al., 2021). Dalam hal ini, banyak perusahaan yang belum sepenuhnya optimal dalam memenuhi trend pasar kosmetik yang terus berubah. Untuk mencapai efisiensi bisnis yang maksimal, perusahaan harus meningkatkan kinerja tenaga penjualannya. Berdasarkan data Sistem Informasi Industri Nasional pada tahun 2022, industri kecantikan diperkirakan memiliki potensi untuk menyerap tenaga kerja sebanyak 59.886 orang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Han et al., 2022a) yang menunjukkan bahwa *Strategic Orientation* dapat meningkatkan *Salesperson Performnace* secara signifikan, tergantung dengan reaksi sensitive mereka terhadap

perubahan pasar. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa *Strategic Orientation* saja tidak cukup untuk mempengaruhi *Salesperson Performance*, perlu adanya hubungan dengan variabel lain untuk mendapatkan hasil yang signifikan (Fitriawan Sukamto, Mahfudz, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh (Homburg et al., 2012) mengatakan bahwa hubungan *Customer Orientation* dengan *Salesperson Performance* menunjukkan hasil yang signifikan. Sementara itu penelitian (Franke & Park, 2006) menyatakan bahwa *Customer Orientation* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Salesperson Performance*.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan untuk menganalisis dampak dari *Strategic Orientation*, *Customer Orientation*, dan *Salesperson Performance*. Ada perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual dengan menambahkan variabel *Customer Agility* sebagai variabel penghubung. Hal ini bertujuan untuk memperluas pengetahuan tenaga penjual dalam industri kecantikan serta membantu perusahaan di sektor ini dalam meningkatkan kinerja penjualannya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan *strategic orientation*, *customer orientation* dan *customer agility* terhadap *salesperson performance*.

(Baldauf et al., 2001) menyatakan bahwa kinerja tenaga penjualan dapat diartikan sebagai evaluasi penilaian terhadap kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang diterapkan oleh perusahaan untuk memenuhi target penjualan. Kehadiran tenaga penjual sangatlah penting karena tenaga penjual bagian dari perusahaan yang bertemu langsung dengan pelanggan. Kinerja tenaga

penjualan memiliki ketrampilan yang bertujuan untuk mencapai target penjualan serta memenuhi kebutuhan yang diinginkan pelanggan.

Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan berbagai upaya dapat dilakukan, salah satunya dengan memperhatikan *Strategic Orientation*. *Strategic orientation* merupakan cara pendekatan yang digunakan suatu organisasi dalam mengelola seluruh aktivitas bisnisnya untuk mencapai kinerja yang unggul (Puspita et al., 2020). Ketika perusahaan memiliki orientasi strategis yang kuat dan cenderung fokus terhadap perolehan informasi tentang preferensi pelanggan, trend pasar dan perkembangan industri dapat memudahkan akses kinerja tenaga penjual untuk menjangkau pasar dan pelanggan. Hal ini menunjukkan kemampuan organisasi untuk menguji perubahan pasar dan mengatasi dinamika ini secara tepat waktu untuk mempertahankan kinerja (Mandal & Saravanan, 2019).

Selain memperhatikan orientasi strategis, tenaga penjualan juga harus berupaya untuk memperoleh keunggulan kompetitif sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja, terutama dalam membangun hubungan dengan pelanggan (Retnawati et al., 2018). *Customer Orientation* memainkan peran penting, dengan berfokus kepada kebutuhan pelanggan, memberikan pelayanan yang baik dan berkomunikasi secara efektif akan membantu membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, membantu tenaga penjualan mencapai kinerja yang baik, dapat mempertahankan pelanggan, serta mendorong pertumbuhan bisnis perusahaan. Jika tenaga penjualan memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan, maka pelanggan akan merasa puas dengan produk dan layanan yang mereka terima.

Oleh karena itu, perusahaan harus tetap berfokus pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan demi mencapai hasil yang optimal.

Selain memperhatikan orientasi strategis dan orientasi pelanggan perusahaan juga harus memperhatikan sikap tanggap dan cepat dalam memahami kebutuhan yang diinginkan pelanggan, hal ini disebut dengan *Customer Agility*. *Customer agility* pada dasarnya pemanfaatan sumber daya manusia dan kinerja tenaga penjualan untuk merespons kondisi pasar yang berubah dengan cepat dan mencapai tingkat efektivitas tertentu dalam merespon permintaan baru yang muncul (Zhou et al., 2018). Pelanggan selalu mengharapkan kecepatan dan layanan yang responsif, kepekaan dan kemampuan merespon cepat bukan hanya sebuah keuntungan namun merupakan hal yang wajib bagi tenaga penjualan. Perusahaan yang memiliki tingkat ketangkasan pelanggan yang tinggi akan lebih mudah untuk menyesuaikan strategi penjualan dan produk mereka sesuai dengan perubahan yang terjadi dipasar.

Berdasarkan masalah tersebut, peneliti tertarik untuk menyelidiki lebih mendalam hubungan antara *strategic orientation*, *customer orientation* dan *customer agility* terhadap *salesperson performance*, pada tenaga penjualan industri kecantikan di Jawa Tengah. Dengan memahami dinamika ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan yang kompetitif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disusun, rumusan masalahnya adalah “*Bagaimana Peran Customer Agility Dalam Meningkatkan Salesperson*

Performance Melalui Strategic Orientation dan Customer Orientation". Oleh karena itu pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Strategic Orientation* berpengaruh terhadap *Customer Agility*?
2. Bagaimana *Customer Orientation* berpengaruh terhadap *Customer Agility*?
3. Bagaimana *Customer Agility* berpengaruh terhadap *Salesperson Performance*?
4. Bagaimana *Strategic Orientation* berpengaruh terhadap *Salesperson Performance*?
5. Bagaimana *Customer Orientation* berpengaruh terhadap *Salesperson Performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan pernyataan diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Strategic Orientation* terhadap *Customer Agility*.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Customer Agility*.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Customer Agility* terhadap *Salesperson Performance*.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Strategic Orientation* terhadap *Salesperson Performance*.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Salesperson Performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memahami bagaimana hubungan antara *strategic orientation*, *customer orientation*, *customer agility* pada *salesperson performance*.

2. Manfaat Teoritis

a. Bagi peneliti

Bagi peneliti, diharapkan bahwa pelaksanaan penelitian ini dapat membantu peneliti dalam memahami dan menganalisis hubungan antara *Strategic Orientation*, *Customer Orientation*, *Customer Agility*, dan *Salesperson Performance*. Sehingga penelitian ini menjadi sarana dalam mengimplementasikan pengetahuan peneliti mengenai manajemen sumber daya manusia yang cocok untuk sebuah perusahaan.

b. Bagi Perusahaan industri kecantikan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi perusahaan. Dengan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan *Strategic Orientation*, *Customer Orientation* pada *Salesperson Performance*. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan pelanggan dan hasil penjualan perusahaan.

c. Bagi tenaga penjualan

Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi tenaga penjual dalam memahami pentingnya *Strategic Orientation dan Customer Orientation* untuk mencapai kinerja yang optimal. Dengan demikian, tenaga penjualan dapat meningkatkan kinerja mereka dan mencapai hasil penjualan yang lebih baik.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini akan menjelaskan semua variabel yang terlibat yaitu *Salesperson performance*, *Strategic Orientation*, *Customer Orientation* dan *Customer Agility*. Setiap variabel akan diuraikan mencakup definisi, indikator, penelitian terdahulu serta hipotesis penelitian yang akan membentuk kerangka pikir penelitian.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori MOA

Teori MOA (*Motivation, Opportunity, Ability*) menjelaskan bahwa motivasi, peluang, dan kemampuan digunakan untuk memahami bagaimana perilaku organisasi dan individu dalam organisasi, dapat dipengaruhi oleh motivasi, peluang dan kemampuan dimana hal ini untuk memahami dan merespon kebutuhan pelanggan (X. Wang et al., 2021). Hubungan ketiga faktor dalam teori MOA dapat dipahami sebagai berikut : Motivation (M) termasuk dorongan dari internal maupun external yang mendorong individu atau organisasi untuk terlibat dalam perilaku; Opportunity (O) merupakan kumpulan banyak faktor di lingkungan external yang mempengaruhi perilaku; Ability (A) merupakan kemampuan ketrampilan yang dimiliki individu untuk berpartisipasi dalam perilaku tertentu. (Q. Wang et al., 2023).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kerangka konseptual *Motivation-Opportunity-Ability* (MOA) sebagai landasan untuk merancang dan mengembangkan model teoritis. Dalam (Franke & Park, 2006) yang

menyatakan bahwa MOA merupakan mekanisme yang menghubungkan orientasi pasar dengan kemampuan beradaptasi pelanggan yang berdampak pada kinerja tenaga penjualan. Dalam Teori MOA menyarankan bahwa sales harus merasa termotivasi, memiliki ketrampilan dan pengetahuan untuk melakukan tugasnya, seperti memahami kondisi pasar (Guenzi & Nijssen, 2020). Dengan menggunakan teori MOA, *Strategic Orientation* dinyatakan sebagai kemampuan, *Customer Orientation* sebagai motivasi, *Customer Agility* sebagai peluang yang saling terhubung untuk meningkatkan *Salesperson Performance*.

2.1.2 *Salesperson Performance*

(Baldauf et al., 2001) menekankan bahwa kontribusi tenaga penjualan sangat penting bagi perusahaan melalui pencapaian volume penjualan yang di harapkan, dapat menghasilkan keuntungan bagi perusahaan serta menciptakan kepuasan pelanggan. Dalam penelitian (Arma et al., 2017) *Salesperson Performance* diartikan sebagai keseluruhan hasil yang dicapai untuk memenuhi tujuan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ukuran kinerja penjualan sering kali terkait dengan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan utama, termasuk memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan dan menjaga keberlangsungan perusahaan (Graciafernandy et al., 2022).

Ada banyak faktor yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan, antara lain (Retnawati et al., 2018) :

- 1) Faktor dari dalam perusahaan, seperti manajer meminta sales untuk terlibat dalam upaya penjualan bersama dengan tim, sales selalu beorientasi dengan pembelajaran, sales harus memiliki kecerdasan emosional, sales memiliki kemampuan presentasi yang baik.
- 2) Faktor dari luar perusahaan, berupa potensi pasar dan nilai sosial.

Dalam penelitian (Retnawati et al., 2018) kinerja tenaga penjualan didukung oleh beberapa indikator yaitu peningkatan jumlah pelanggan yang berkontribusi dalam mendukung target penjualan tim, pencapaian target kuota tenaga penjualan, pencapaian kinerja terbaik dibandingkan dengan kinerja baik lainnya. Indikator tenaga penjualan yang diambil dari (Pettijohn et al., 2007) yaitu meningkatkan volume penjualan, meningkatkan jumlah pelanggan baru, meningkatkan insentif penjualan, mencapai target penjualan dalam jangka waktu yang ditentukan, dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

Profesi sales merupakan suatu profesi yang menantang dimana seseorang harus menunjukkan kreativitas yang besar untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan harus berorientasi pada pelanggan sehingga tercipta kepuasan pelanggan (Retnawati et al., 2018). Oleh karena itu, tenaga penjualan harus berusaha menghindari ketidakpuasan pelanggan terhadap layanan yang mereka berikan (R. Khan & M. Ghouri, 2018).

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *salesperson performance* merupakan pencapaian hasil yang diperoleh oleh

kinerja tenaga penjualan, dalam memperoleh pelanggan dan memperoleh keuntungan untuk mencapai target penjualan (Retnawati et al., 2018).

2.1.3 *Customer Agility*

Customer agility didefinisikan sebagai bagaimana tenaga penjualan “menyebarkan sumber data sebagai respon terhadap kondisi pasar yang berubah dengan cepat dan proses yang berkembang untuk mencapai tingkat efisiensi dalam memenuhi permintaan baru yang muncul” (Zhou et al., 2018). Jadi hal ini merupakan bentuk bagaimana tenaga penjual perusahaan lebih responsif, fleksibel dan inovatif, dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang akan terus berubah. *Customer Agility* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif serta memainkan peran penting dalam aktivitas bisnis (Junfeng et al., 2022). Ketangkasan pelanggan ditandai dengan kemampuan merespon dengan cepat, seperti kecepatan riset rantai pasokan, strategi, organisasi, dan kecepatan proses bisnis (Junfeng et al., 2022).

Untuk menciptakan keunggulan yang kompetitif, kinerja bisnis harus mampu dirasakan dan direspon dengan cepat (Pavlou & El Sawy, 2011). *Customer agility* ini konsisten dengan kemampuan penginderaan pelanggan dan kemampuan merespon pelanggan (Roberts & Grover, 2012). Oleh karena itu, kemampuan mendeteksi dan merespon pelanggan harus mempunyai tingkat kecocokan yang tinggi, semakin kuat kecocokan antara kedua belah pihak maka tujuan perusahaan akan tercapai (Overby et al., 2006).

Ketangkasan dalam melayani pelanggan dianggap sebagai kemampuan yang dinamis, oleh karena itu, perusahaan akan membentuk kemampuan tenaga penjualnya dengan berbagai cara, antara lain :

- 1) Kinerja tenaga penjualan akan merasakan dan akan membentuk peluang dan ancaman
- 2) Kinerja tenaga penjualan dapat memanfaatkan peluang pasar.
- 3) Kinerja tenaga penjualan mampu mempertahankan daya saing dengan meningkatkan, menggabungkan dan mengkonfigurasi ulang aset yang berwujud dan tidak berwujud perusahaan (Teece, 2007)

Kinerja penjualan bergantung pada peluang pasar, kemampuan tenaga penjualan untuk merespon dengan cepat bergantung pada kemampuan dalam merasakan peluang. Kinerja tenaga penjualan akan semakin tinggi ketika nilai penginderaan dan respon keduanya tinggi (Roberts & Grover, 2012). Oleh karena itu, kemampuan merasakan dan merespon harus dikembangkan dan diterapkan secara bersamaan agar bisnis dapat memperoleh manfaat dari ketangkasan (*Agility*) (Overby et al., 2006). Penelitian ini menemukan bahwa *customer sensing* dapat mempengaruhi peningkatan kinerja tenaga penjual. Pembeli menginginkan tenaga penjualan yang dapat berkomunikasi dengan baik, memahami apa yang mereka butuhkan, menyelesaikan masalah, dan memberikan kepuasan.

Dari beberapa definisi tersebut disimpulkan bahwa *customer agility* merupakan sejauh mana kemampuan tenaga penjual mampu merasakan dan merespon dengan cepat kebutuhan pelanggan (Roberts & Grover, 2012).

2.1.4 *Strategic Orientation*

Strategic orientation didefinisikan sebagai cerminan perilaku strategis yang diimplementasikan oleh perusahaan untuk menciptakan tindakan yang tepat demi mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan (Hult & Ketchen, 2001; Slater et al., 2007). Sedangkan menurut (Darmanto et al., 2014) Orientasi strategis merupakan sebuah konsep yang sering digunakan perusahaan dalam penelitian tentang manajemen strategis, kewirausahaan dan pemasaran. Dalam penelitian (Abdulrab et al., 2021) orientasi strategis diartikan sebagai pilihan strategi manajemen organisasi yang berfungsi sebagai pedoman untuk menjalankan bisnis secara efektif dalam aspek pemasaran, promosi dan arah bisnis di pasar yang telah ditentukan. Konsep *strategic orientation* dianggap sebagai bagian dari pemasaran dan sebagai strategi manajemen.

Dengan demikian, orientasi strategis dianggap sebagai kecenderungan suatu organisasi dalam aktivitas pasar untuk merespon kebutuhan pasar dengan lebih efektif dibandingkan pesaing, serta mengantisipasi perubahan yang terjadi di pasar. Tujuannya adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menguntungkan (Rasyidi & Sudjatno, 2016). Menurut (Barnett, 2008) ia menyatakan bahwa orientasi strategis mencerminkan bagaimana perusahaan beroperasi dan menggunakan sumber dayanya, gaya pengambilan keputusan dan pedekatannya, dengan tujuannya untuk mencapai kinerja yang tinggi berdasarkan respon dan kondisi lingkungan.

Menurut (Hakala, 2011; Ho, 2014) *Strategic orientation* diukung dengan 4 dimensi yaitu orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, orientasi hubungan dan orientasi teknologi. Dalam penelitian (Han et al., 2022a) Menunjukkan bahwa orientasi strategis diukur dengan beberapa indikator yaitu :

- 1) Adanya segmentasi pasar, memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif.
- 2) Mempelajari perubahan permintaan pasar sesuai dengan kondisi lingkungan.
- 3) Mampu menganalisis informasi dan strategi yang diterapkan pesaing.
- 4) Meluncurkan produk, layanan dan teknologi baru untuk mencapai tujuan strategisnya.

Dari beberapa definisi tersebut disimpulkan dapat bahwa *Strategic orientation* merupakan pedoman bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya, dengan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan melalui alokasi sumber daya yang rasional sesuai dengan kondisi lingkungannya (Han et al., 2022a).

2.1.5 Customer Orientation

Menurut (Singh & Koshy, 2012), orientasi pelanggan merupakan motivasi pendorong untuk meningkatkan kinerja penjualan. Penelitian (Narver & Slater, 2012) menyatakan bahwa *customer orientation* sebagai pemahaman tenaga penjual untuk memahamami konsumen sasaran secara

terus menerus. Kemudian (Via Zuraida, 2022) juga mengatakan bahwa orientasi pelanggan juga merupakan pilihan perusahaan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, yang dicapai melalui kinerja tenaga penjual. Perusahaan harus memastikan bahwa tenaga penjualan sepenuhnya berorientasi pada pelanggan (Aqmala & Ardyan, 2019).

Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan adalah perusahaan yang memproduksi produk sesuai dengan selera pelanggan, sehingga kinerjanya lebih unggul dibandingkan pesaing (Jusriadi, 2022). Dalam konteks tenaga penjualan, *customer orientation* fokus pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan, tujuannya untuk membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Menurut (Avlonitis 2010:384) *customer orientation* adalah sikap seorang tenaga penjual yang mengutamakan kebutuhan pelanggan, berperan sebagai *problem solver* bagi pelanggan, merekomendasikan produk yang dibutuhkan, serta membantu menemukan produk sesuai kebutuhan mereka. Menurut (Via Zuraida, 2022), orientasi pelanggan merupakan suatu upaya yang dibentuk dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk memenuhi dan mengetahui kebutuhan serta keinginan pelanggan guna menciptakan kepuasan pelanggan yang bermanfaat bagi kepentingan perusahaan.

Customer Orientation didukung dengan beberapa indikator, menurut (Retnawati et al., 2018) yaitu :

1. Memahami motivasi pelanggan.

Hal ini sangat penting dalam strategi pemasaran dan penjualan. Motivasi pelanggan menjadi alasan atau dorongan yang membuat pelanggan tertarik dan memutuskan untuk melakukan pembelian.

2. Beradaptasi dengan keinginan pelanggan.

Tenaga penjual harus mampu menyesuaikan produk, layanan dan strategi pemasarannya sesuai dengan keinginan pelanggan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas dan penjualan jangka panjang

3. Memahami informasi yang diperlukan

Untuk mengelola pelanggan, melibatkan kemampuan tenaga penjual untuk membantu mengidentifikasi dan memahami jenis informasi yang dibutuhkan pelanggan. Dengan memahami dan mengelola informasi pelanggan perusahaan dapat membuat strategi yang lebih tepat sasaran sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

4. Memberikan respon cepat berdasarkan dengan kebutuhan pelanggan.

Hal ini merupakan salah satu kunci dalam memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan. Dengan memberikan respon cepat sesuai kebutuhan pelanggan, melalui tenaga penjualan perusahaan dapat meningkatkan kepuasan, loyalitas dan reputasi dimata pelanggan.

Dari beberapa definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa *Customer Orientation* adalah upaya tenaga penjual untuk memberikan pengaruh positif dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan (Retnawati et al., 2018).

2.2 Perumusan Hipotesis (Hubungan Antar Variabel)

2.2.1 *Strategic Orientation* dan *Customer Agility*

Strategic orientation dianggap sebagai pilihan untuk menghilangkan kendala lingkungan para pengambilan keputusan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi tantangan baru (Stiles et al., 2021). Dalam penelitian (Han et al., 2022a) *strategic orientation* merupakan kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam memahami kondisi lingkungan pasar, peluang pasar, dan informasi pasar dengan cepat. Dengan menerapkan orientasi strategis perusahaan dapat meningkatkan inovasi model bisnis serta mendorong perusahaan untuk membangun keunggulan yang lebih kompetitif.

Penelitian (Kurniawan, 2020) menyatakan bahwa perusahaan dapat meningkatkan ketangkasan proses bisnis dengan berfokus pada pasar dan mengelola kinerja tenaga penjualan secara internal maupun external. Dalam penelitian (Mandal & Saravanan, 2019) (Han et al., 2022a) membuktikan bahwa orientasi strategis berpengaruh positif terhadap kemampuan penginderaan pelanggan dan kemampuan merespon pelanggan. *Customer agility* membantu perusahaan untuk lebih lincah dan adaptif dalam menghadapi tantangan pasar.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1. Strategic Orientation mempunyai pengaruh yang positif terhadap Customer Agility.

2.2.2 Customer Orientation dan Customer Agility

Saat ini, pelanggan mengidentifikasi kebutuhan baru dengan lebih cepat dan menemukan solusi alternatif sendiri. Dengan menghubungkan *customer orientation* dan *customer agility*, tujuannya adalah memudahkan tenaga penjualan dalam memahami kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan banyak cara untuk mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan (Tseng & Lin, 2011). Kebutuhan pelanggan terus berubah karena lingkungan yang sangat pesat (Roberts & Grover, 2012). *Customer orientation* mengacu pada hubungan tenaga penjual dengan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan mereka, sedangkan *customer agility* mengacu pada kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan kebutuhan pelanggan dengan cepat.

Memahami hubungan antara *customer orientation* dan *customer agility* sangat penting dalam lingkungan bisnis, menyesuaikan hubungan keduanya akan mencapai keunggulan kompetitif sehingga kinerja menjadi lebih kuat dan lebih baik (Al Humdan et al., 2020). Tenaga penjual yang tangkas dalam menghadapi pelanggan akan mengungguli pesaing, sehingga dapat memenuhi harapan pelanggan (Nijssen & Paauwe, 2012). Dalam penelitian (Tseng & Lin, 2011) ditemukan bahwa orientasi pelanggan berpengaruh signifikan terhadap ketangkasan pelanggan, hal ini

menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi pelanggan semakin besar pula kemampuan pelanggan untuk merespon perubahan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2. Customer Orientation mempunyai pengaruh yang positif terhadap Customer Agility.

2.2.3 Customer Agility dan Salesperson Performance

Pentingnya memahami hubungan antara *customer agility* dengan *salesperson performance* adalah dengan memahami dinamika saat ini, perusahaan dapat menyusun strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Ketangkasan pelanggan didefinisikan sebagai kemampuan pelanggan untuk merespon perubahan kondisi pasar dengan cepat (Reimann et al., 2010). Dimana pelanggan yang *agile* cenderung bereaksi lebih cepat terhadap perubahan kebutuhan dan tren pasar. *Customer agility* mendorong kinerja tenaga penjual untuk lebih adaptif dan kreatif dalam mengembangkan solusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah (Rapp et al., 2010). Pelanggan yang menunjukkan ketangkasan akan bersedia menerima ide-ide baru yang disarankan dari sales, sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja penjualan (Ahearne et al., 2013).

Kepuasan pelanggan dapat terjaga dengan baik jika perusahaan cepat dalam menangani keluhan pelanggan dan memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi (Chu et al., 2012). Selain itu, penelitian (Itani et al., 2017) menemukan bahwa *customer agility* memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap *salesperson performance*. Pentingnya memahami hubungan antara ketangkasan pelanggan dengan kinerja tenaga penjualan yaitu dengan memahami dinamika pasar saat ini, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H3. Customer Agility mempunyai pengaruh yang positif terhadap Salesperson Performance

2.2.4 Strategic Orientation dan Salesperson Performance

Pada dasarnya perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang mengetahui wawasan mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan serta dinamika lingkungan pasar saat ini. *Strategic orientation* merupakan aturan yang memandu dan mengatur aktivitas perusahaan serta mengembangkan kinerja penjualnya untuk lebih unggul (Hakala, 2011). Orientasi strategis mendorong perusahaan untuk memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki dalam mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Adinoto, 2013).

Kemampuan tenaga penjual untuk menciptakan dan menawarkan nilai tambah kepada pelanggan merupakan langkah strategis yang bertujuan untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan pelanggan dalam menggunakan produk (Paramita et al., 2018). Beberapa penelitian menyarankan bahwa kunci keberhasilan sebuah bisnis terletak pada pemahaman dan penyampaian apa yang dibutuhkan pelanggan atau konsep

pemasaran (Purwanti, 2021). Orientasi strategis dianggap mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Kinerja tenaga penjualan adalah kualitas interaksi antara departemen penjualan dan pelanggan, termasuk kemampuan beradaptasi, ketrampilan komunikasi, dan pencapaian tujuan penjualan (Homburg & Stock, 2004). Penelitian (Han et al., 2022a) menunjukkan bahwa orientasi strategis berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Mereka berpendapat bahwa penjualan yang berorientasi dengan pasar cenderung mampu memahami dan memuaskan kebutuhan pelanggan dalam lingkungan yang dinamis sehingga tenaga penjualan dapat mencapai kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4. Strategic Orientation mempunyai pengaruh yang positif terhadap Salesperson Performance.

2.2.5 Customer Orientation dan Salesperson Performance

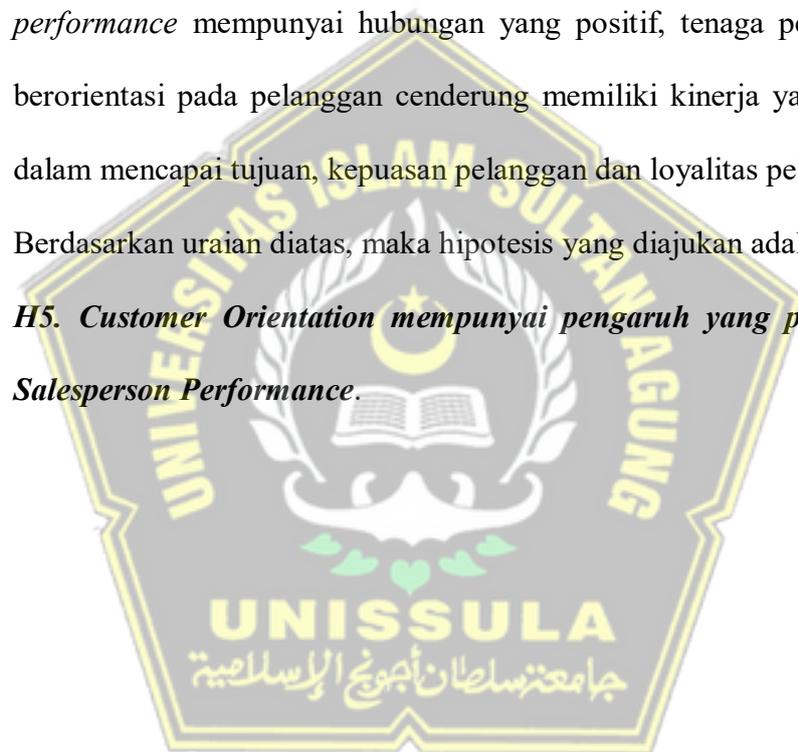
Customer Orientation dinyatakan sebagai upaya tenaga penjualan untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga menghasilkan kepuasan pelanggan (Retnawati et al., 2018). Untuk memenuhi peran yang berorientasi pada pelanggan, tenaga penjualan harus menjadi konsultan bagi pelanggan, dengan tujuan memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan (Sari, 2014).

Tenaga penjualan harus memiliki kemampuan untuk melayani pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan (Crosby et al., 1990), menciptakan nilai tambah (Singh & Koshy, 2011) serta memberikan solusi

bagi pelanggan (Bonney & Williams, 2009). Jadi, dengan adanya orientasi pelanggan diharapkan jumlah tenaga penjualan dapat meningkat seiring dengan adanya penerimaan pelanggan. Penelitian (Mehrabi et al., 2012) mengindikasikan bahwa *Customer Orientation* secara signifikan mempengaruhi *Salesperson performance*. Selain itu, penelitian (Zablah et al., 2011) juga menunjukkan bahwa *customer orientation* dan *Salesperson performance* mempunyai hubungan yang positif, tenaga penjualan yang berorientasi pada pelanggan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.

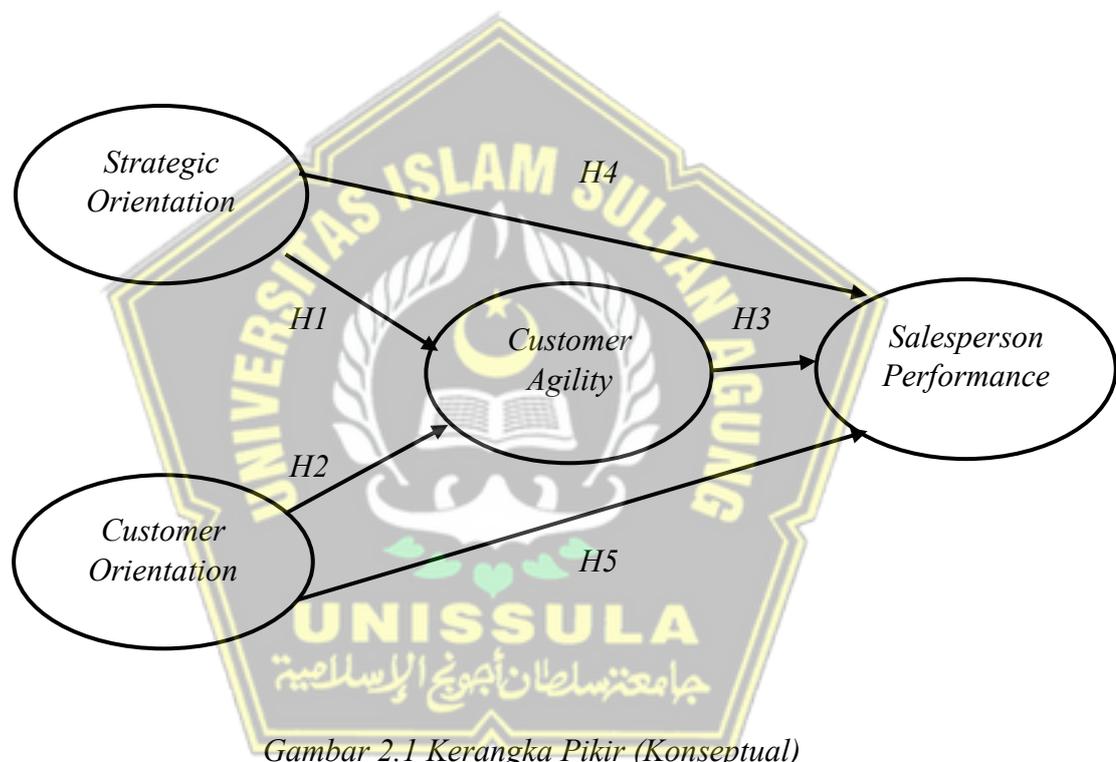
Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H5. Customer Orientation mempunyai pengaruh yang positif dengan Salesperson Performance.



2.3 Model Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan pengembangan hipotesis yang lengkap mengenai Upaya untuk meningkatkan *Salesperson Performance* melalui *Strategic Orientation*, *Customer Orientation* dan *Customer Agility*, maka hubungan antar variabel dan model penelitian yang akan di uji disajikan dalam gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir (Konseptual)

BAB III

METODE PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan fokus dan metode pelaksanaan penelitian, yang mencakup jenis penelitian, cara pengumpulan data, populasi dan sampel, sumber data, variable dan indikator serta teknik analisis data.

3.1 Jenis penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan untuk mengetahui apakah hipotesis tersebut dapat memperkuat penelitian yang sudah ada atau justru menolak teori. Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang bersifat sistematis, terstruktur, terencana dan jelas dari awal hingga akhir penelitian (Sugiyono, 2011). Oleh karena itu jenis penelitian kuantitatif yang dipilih adalah “*Explanatory research*” yang didefinisikan sebagai penelitian bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variable bebas dengan variable terikat untuk diuji kebenarannya (Sugyono, 2016). Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada pengukuran dan analisis hubungan sebab-akibat dari berbagai variabel (Ferdiand, 2014). Penelitian kuantitatif dianggap sebagai positivistik karena berdasarkan pada filsafat positivisme (Hardani et al., 2020). Penelitian kuantitatif bersifat deskriptif dan cenderung menerapkan analisis induktif. Maka dari itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis variabel-variabel yang telah ditentukan, yang meliputi *Strategic Orientation (X1)*,

Customer Orientation (X2), Customer Agility (Y1), dan Salesperson Performance (Y2).

3.2 Populasi dan Sample

3.2.1 Populasi

Langkah pertama yang dalam analisis data dan pengumpulan dalam sebuah penelitian adalah dengan menentukan populasi. Menurut (Handayani, 2020), populasi dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan elemen yang akan diteliti dengan karakteristik yang sama, baik itu individu dari sebuah grup, peristiwa maupun objek menjadi fokus penelitian. (Silaen, 2018) mendefinisikan populasi sebagai seluruh objek penelitian yang bisa berupa manusia, objek, atau segala hal yang dapat memberikan informasi atau data yang relevan untuk penelitian tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah Tenaga Penjualan di Industri Kecantikan, Kosmetik, dan Skincare di Jawa Tengah yang belum diketahui berapa jumlah orang yang menjadi tenaga penjual. Dengan kriteria populasi yang digunakan oleh peneliti merupakan merk kecantikan yang ada dibawah naungan *Paragon Crop*.

3.2.2 Sample (multi stage)

Sample merupakan objek yang diteliti sebagai bagian kecil dari populasi, yang memiliki beberapa karakteristik yang sama dengan populasi, mengingat jumlah populasi tidak diketahui secara pasti. Menurut Sugiyono (2018:81) sample merupakan bagian karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini didasarkan

pada metode *accidental sampling* dan *snowball sampling*. Dimana *Accidental sampling* didefinisikan sebagai metode pengambilan sampel secara kebetulan, dimana siapa pun yang kebetulan bertemu dengan peneliti bisa dijadikan sebagai sample, dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (Creswell., 2014). Sementara itu *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana peneliti memilih beberapa individu yang dianggap dapat mewakili karakteristik dalam populasi, serta orang tersebut kemudian diminta untuk merekomendasikan pada teman atau kerabat sebagai responden (Maholtra et al., 2017)

Penentuan total jumlah sampel dapat menggunakan rumus yang dalam buku yang ditulis oleh (Hair et al., 2014) dijelaskan bahwa dalam menentukan ukuran sampel yang sesuai yaitu 100-200 responden tergantung dari banyaknya jumlah indikator. Untuk menentukan sampel yang representative yaitu sesuai dengan jumlah indikator dikali dengan 5-10 (Hair et al., 2014).

Dalam penelitian ini, terdapat 16 indikator, ukuran sampel minimum yang diperlukan adalah $16 \times 10 = 160$ sampel. Akan tetapi, penelitian ini akan membagikan sebanyak 200 kuesioner sehingga kesalahan data dapat diminimalisir.

3.3 Sumber dan Jenis Data

1. Sumber Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua sumber yaitu data dalam bentuk data primer dan data sekunder.

1) Data Primer

Data Primer adalah suatu sumber penelitian yang diperoleh langsung dari narasumber tanpa adanya perantara, baik secara individu maupun kelompok. Data ini khususnya digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan melalui metode survey. (Sugiyono, 2018) mengartikan bahwa data primer merupakan informasi yang didapat secara langsung dari narasumber tanpa perantara, baik melalui survei, observasi maupun melalui kegiatan wawancara. Peneliti memperoleh data primer dengan tanggapan tertulis terhadap kuesioner, dan wawancara. Data primer yang dieksplorasi berupa persepsi responden terkait dengan *Strategic Orientation, Customer orientation, Customer Agility* dan *Salesperson Performance*.

2) Data Sekunder

Menurut (Sugiyono 2018) data sekunder adalah informasi yang diperoleh tidak secara langsung, melalui media perantara (seperti lewat orang lain atau dokumen). Untuk mengumpulkan data sekunder ini penulis menggunakan informasi yang sudah ada

sebelumnya yang dapat diperoleh dari penelitian sebelumnya, literatur, dan pada jurnal yang relevan dengan topik penelitian.

2. Jenis Data

Secara umum terdapat 2 jenis data, yaitu kuantitatif dan kualitatif, namun pada penelitian ini penulis memfokuskan pada data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan sekumpulan informasi yang disajikan dalam format angka. Angka-angka tersebut dapat dianalisis menggunakan rumus matematika atau dengan menggunakan statistic sebagai alat uji perhitungan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah langkah penting dalam penelitian, karena tujuan utamanya adalah untuk memperoleh data. Pengumpulan data yang dipakai untuk mengetahui persepsi kinerja tenaga penjual terhadap *strategic orientation*, *customer orientation*, dan *customer agility*. Pengumpulan data melalui penelitian ini digunakan untuk mengetahui tentang praktek kinerja tenaga penjualan yang efektif dan efisien dengan pelanggan. Peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan metode penyebaran kuesioner. Kuesioner dapat dilakukan dengan mengajukan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono 2017: 142). Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari variabel yang dipergunakan dalam penelitian yang kemudian diisi oleh para responden.

Kuesioner dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu terbuka, dimana responden bebas memberikan jawaban tanpa batasan yang ditentukan oleh peneliti dan tertutup, yang dimana jawaban sudah ditentukan sebelumnya oleh peneliti (Noor 2011: 139). Survei yang dilakukan adalah jenis survei tertutup. Untuk mengukur indikator atau pernyataan dalam survei ini, menggunakan skala *Likert* dengan 5 pilihan, yaitu sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), netral (N), setuju (S), dan sangat setuju (SS). Pendekatan ini berdasarkan teori Likert (1932), di mana responden diminta untuk menilai beberapa pernyataan dengan memberikan skor dari 1 hingga 5. (Carrafio dan Rocco, 2007) juga mengatakan bahwa skala Likert dapat memberikan pengukuran dalam bentuk interval.

Kriteria responden yang akan digunakan peneliti dalam penyebaran kuesioner adalah tenaga penjualan yang telah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dan memiliki latar belakang pendidikan minimal SMA. Dengan kriteria tersebut, peneliti berharap responden memiliki pengetahuan produk (*product knowledge*) yang memadai, sehingga dapat membantu meningkatkan akurasi hasil penelitian.

3.5 Variabel dan Indikator

Menurut (Sugiyono 2018:38), Variabel penelitian pada dasarnya mencakup segala ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari, sehingga dapat diperoleh informasi mengenai hal tersebut yang kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel dalam penelitian ini adalah *Strategic Orientation*, *Customer Orientation*, *Customer Agility* dan *Salesperson Performance* dengan definisi masing - masing variable dijelaskan sebagai berikut :

Table 3.1
Variabel dan Indikator

<i>Definisi</i>	<i>Indikator</i>	<i>Skala Pengukuran</i>
<i>Salesperson performance</i> merupakan capaian kinerja tenaga penjualan, memperoleh pelanggan dan memperoleh keuntungan/mencapai target penjualan. (Retnawati et al., 2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah pelanggan 2. Meningkatkan pertumbuhan penjualan. 3. Mencapai target penjualan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. 4. Pencapaian prestasi terbaik dibandingkan dengan tenaga penjualan berkinerja baik lainnya 	Skala Likert 1-5
<i>Customer Agility</i> merupakan sejauh mana kemampuan tenaga penjual mampu merasakan dan merespon dengan cepat kebutuhan pelanggan (Roberts & Grover, 2012).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merasakan kebutuhan pelanggan 2. Mengantisipasi kebutuhan pelanggan 3. Merespon Pelanggan 4. Mengidentifikasi pelanggan baru. 	Skala Likert 1-5
<i>Strategic orientation</i> merupakan pedoman bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya, dengan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan melalui alokasi sumber daya yang rasional sesuai dengan kondisi lingkungannya (Han et al., 2022a).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya segmentasi pasar, memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. 2. Mempelajari perubahan permintaan pasar sesuai dengan kondisi lingkungan. 3. Mampu menganalisis informasi dan strategi yang diterapkan pesaing. 4. Meluncurkan produk, layanan dan teknologi baru untuk mencapai tujuan strategisnya. 	Skala Likert 1-5

Customer Orientation adalah upaya tenaga penjualan untuk memberikan dampak positif dalam memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan (Retnawati et al., 2018)

- | | |
|--|---------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami motivasi pelanggan 2. Beradaptasi dengan kemauan pelanggan 3. Memahami informasi yang perlukan untuk menangani pelanggan 4. Berupaya memberikan respons yang dibutuhkan oleh pelanggan. | Skala Likert
1-5 |
|--|---------------------|

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini akan menjelaskan metode analisis yang akan digunakan peneliti untuk menguji hipotesis dan mendukung penelitian. Analisis yang diterapkan didalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif. Hasil yang diperoleh dari analisis kuantitatif akan berupa data numerik, serta hasil perhitungan setiap variabel disertai dengan penjelasan yang detail..

3.6.1 Partial Least Squares (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dengan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). *Partial Least Square* (PLS) ini dikatakan sebagai penelitian bebas distribusi dikarenakan tidak menjurus pada salah satu distribusi tertentu. Selain itu, SmartPLS 4 disebut sebagai alat yang ideal untuk menganalisis data structural dengan *Partial Least Square* karena membantu peneliti memahami hubungan antar variabel dan memprediksi hasil penelitian (Hair et al., 2019). Regresi *Partial Least Square* (PLS) adalah suatu teknik untuk mengidentifikasi komponen dari variabel X yang terkait dengan variabel Y (Hair et al., 2019). Estimasi parameter yang

dihasilkan dari PLS dapat dikelompokkan ke dalam 3 kategori. Proses 1 (kesatu) membentuk estimasi bobot, proses 2 (kedua) membentuk estimasi guna model inner dan outer, dan proses 3 (ketiga) adalah membentuk estimasi mean serta lokasi (Ghozali, 2006). Maka dari itu, Analisis *Partial Least Square* (PLS) dilakukan melalui beberapa langkah, termasuk analisis inner model, analisis outer model dan pengujian hipotesis.

3.6.2 Pengukuran Model (Outer Model)

Analisis ini bertujuan sebagai bentuk penilaian apakah alat pengukuran yang digunakan layak sebagai alat pengukuran yang valid dan *reliable*. Menurut (Hair et al., 2010) evaluasi model pengukuran terdiri dari uji validitas (Convergent validity, Discriminant validity dan AVE) serta uji reliabilitas (*Composite reliabilitu dan Cronbach's Alpha*).

1. Uji Validitas

a) *Convergent Validity*

Convergent Validity merupakan sebuah konsep penting dalam penelitian yang digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator berhubungan dengan variabel laten tertentu seperti *Strategic Orientation, Customer orientation, Customer Agility* dan *Salesperson Performance*. Evaluasi *Convergent Validity* dilakukan dengan mengamati *standardized loading factor*. Sebuah indikator dianggap dapat diandalkan jika memiliki korelasi sebesar $\geq 0,7$ tetapi pada tahap awal pengembangan instrumen penelitian, nilai *loading factor* $\geq 0,5$ masih dapat diterima (Haryono, 2016).

b) *Discriminant Validity*

Discriminant Validity merupakan nilai *cross loading factor* yang digunakan untuk menentukan sejauh mana sebuah konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya, serta membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk (Haryono, 2016). Nilai *Discriminant Validity* yang tinggi menunjukkan bahwa suatu konstruk akan dikatakan unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Hal ini dilakukan dengan membandingkan nilai *loading faktor* pada konstruk yang dituju dengan nilai *loading faktor* pada konstruk lainnya (Haryono, 2016).

c) *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* menggambarkan besarnya nilai varian yang dapat dimiliki konstruk laten. (Haryono, 2016). Makin tinggi AVE artinya semakin baik disebabkan oleh kesalahan pengukuran semakin kecil. Jika nilai AVE kurang dari 0,5, maka indikator tersebut dianggap tidak valid dalam mengukur variabel laten yang bersangkutan.

2. Uji Reliabilitas

a) *Composite Reliability*

Interpretasi *Composite Reliability* adalah sebuah ukuran penting dalam penelitian di mana nilai batas $\geq 0,7$ dapat diterima, sedangkan rentang nilai $\geq 0,8$ sangat memuaskan (Haryono, 2016). *Composite*

reliability mengukur *internal consistency* suatu konstruk dan nilai *composite reliability* yang mengindikasikan bahwa konstruk tersebut memiliki konsistensi internal yang tinggi.

b) *Cronbach's Alpha*.

Biasanya, nilai yang diharapkan untuk semua konstruk harus $\geq 0,7$ agar dianggap memadai dan konsisten mengukur konstruknya (Haryono, 2016). *Cronbach's Alpha* kurang baik jika digunakan untuk mengukur *internal consistency*, karena lebih baik menggunakan *Composite Reliability*. *Composite Reliability* tidak mengasumsikan kesamaan *boot* dari setiap indikator.

3.6.3 Pengukuran Model (Inner Model)

Analisa *inner model* bertujuan untuk meramalkan atau memprediksi hubungan antara variabel laten (seperti yang dijelaskan oleh Ghazali, 2016). Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator meliputi:

1. Uji *Path Coefficient*

Jika koefisien jalur (*path coefficients*) memiliki nilai positif, artinya menunjukkan adanya hubungan searah antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan demikian, jika nilai variabel independen meningkat, maka kecenderungan nilai variabel dependen juga akan meningkat.

Sementara itu, jika koefisien jalur memiliki nilai negatif, ini menunjukkan adanya hubungan berlawanan antara variabel independen dan

variabel dependen. Artinya, bila nilai variabel independen cenderung meningkat, maka nilai variabel dependen akan menurun.

2. *R-Square*

Penggunaan *R-Square* berguna mengukur seberapa berpengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Makin tinggi *R-Square*, semakin besar dampak variabel laten eksogen terhadap variabel endogen. Dalam studi ini, terdapat 2 (dua) variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel lainnya, yaitu *Customer Agility* dan *Salesperson Performance* dipengaruhi oleh *Strategic Orientation* dan *Customer Orientation*. Selain itu, variabel *Salesperson Performance* dipengaruhi oleh *Customer Agility*.

3. *Q-Square*

Menurut Ghozali (dalam Rozandy, 2013), *Q-Square predictive relevance* adalah metode yang dipakai sebagai cara untuk menganalisa apakah model dapat membentuk nilai observasi yang baik dan juga estimasi parameter yang tepat. Jika nilai *Q-Square* > 0 , itu membuktikan bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang baik. Sebaliknya, bila nilai *Q-Square* < 0 , itu membuktikan jika model dikatakan kurang memiliki *predictive relevance* (Denziana & Yunggo, 2017).

3.6.4 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dikerjakan menggunakan T-Statistic dan P-Values untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Uji Signifikan Parsial atau Uji-t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variable independent secara

individual dalam menjelaskan variable dependen. Dalam program SmartPLS, hasil uji hipotesis dapat terlihat melalui *Path Coefficients* dengan teknik *Bootstrapping*. Tujuan analisis ini, seperti yang dijelaskan oleh Juliandi dalam (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), adalah sebagai pengujian hipotesis tentang dampak langsung variabel independent terhadap variabel dependent. Pengambilan keputusan didasarkan pada kriteria jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka hipotesis diterima. Dan jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka hipotesis ditolak.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini dibuat bertujuan untuk membantu menyampaikan solusi dalam upaya meningkatkan kinerja *salesperson performance* di industry kecantikan di bawah naungan *Paragon Corp* melalui *strategic orientation*, *customer orientation*, dan *customer agility*. Penelitian ini mengumpulkan data dengan dua pendekatan yaitu secara langsung dan tidak langsung. Pengumpulan data secara langsung dilakukan dengan mendatangi *sales* kecantikan yang masih dapat dijangkau oleh peneliti, sementara pengumpulan data secara tidak langsung dilakukan dengan meminta bantuan kepada *salesperson* yang dianggap memiliki populasi sesuai dengan kriteria untuk membagikan kuesioner tersebut kepada teman, kerabat atau keluarga yang memenuhi kriteria penelitian. Proses pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden berlangsung selama kurang lebih 1 bulan, dimulai pada tanggal 1 Oktober 2024.

Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat dianalisis lebih lanjut ditampilkan dalam Tabel 4.1

Tabel 4. 1
Hasil Pengumpulan Data

Kriteria	Jumlah
Jumlah Kuesioner yang disebar	200
Jumlah Kuesioner yang tidak direspon	0
Jumlah Kuesioner yang tidak sesuai kriteria	40
Jumlah Kuesioner yang sesuai kriteria	160

Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data
Sumber : Data yang diolah, 2024

Tabel 4.1 mengindikasikan bahwa dari 200 kuesioner yang disebar kepada salesperson produk kecantikan *Paragon Corp*, sebanyak 160 kuesioner memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan data primer dari 160 responden.

4.1.1 Karakteristik Responden

Tabel 4. 2

Karakteristik Responden

Keterangan	Frekuensi	Persentase	Total
Jumlah sampel	160	100%	100%
Jenis Kelamin			
Wanita	132	82,5%	100%
Pria	28	17,5%	
Usia			
< 20 Tahun	10	6,25%	100%
20 - 25 Tahun	94	58,75%	
26 - 30 Tahun	53	33,13%	
>30 Tahun	3	1,88%	
Pendidikan Terakhir			
SMA/SMK	105	65,63%	100%
D3	38	23,75%	
D4/S1	17	10,63%	

Tabel 4 2 Karakteristik Responden

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, dapat disimpulkan bahwa, dalam penelitian ini terdapat 160 sampel yang digunakan untuk uji data, hasilnya menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan, dengan jumlah mencapai sebanyak 132 orang (82,5%). Hal ini disebabkan karena kebanyakan peminat kosmetik adalah wanita. Dimana mereka lebih memahami produk kosmetik mana yang sesuai untuk digunakan oleh pembeli dan mampu memberikan konsultasi mengenai produk yang tepat untuk ditawarkan. Dan untuk sisanya merupakan laki-laki yaitu

sebanyak 28 orang (17,5%). Dengan rata-rata usia responden sebagian besar antara 20 - 25 tahun sebanyak 94 orang (58,75%). Hal ini disebabkan karena kelompok usia tersebut merupakan pekerja aktif yang lebih terbuka terhadap trend kecantikan dan memiliki pengetahuan yang lebih baik tentang produk kecantikan. Dengan latar belakang pendidikan terbanyak yaitu lulusan SMA/SMK Hal ini mungkin disebabkan oleh banyaknya *salesperson* yang memulai karir mereka setelah lulus SMA, mengingat sektor kecantikan memerlukan tenaga kerja yang cepat dan responsif untuk memenuhi permintaan pasar. Selain itu, pekerjaan di bidang ini sering kali tidak memerlukan gelar tinggi, sehingga lulusan SMA/SMK dapat langsung terjun ke dunia kerja.

4.2 Analisis Deskriptif

Peneliti menerapkan analisis statistik deskriptif untuk mendeskripsikan respon para responden terhadap indikator variabel penelitian. Berdasarkan kuesioner yang telah disebar dan dikumpulkan, dengan total 160 responden. Data yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi beberapa variabel yaitu *Salesperson Performance*, *Strategic Orientation*, *Customer Orientation*, dan *Customer Agility*. Pengukuran data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan skala likert, dimana nilai tertinggi bernilai 5 dan yang terendah bernilai 1. Dalam penelitian ini, jawaban responden dikelompokkan ke dalam tiga kategori: rendah, sedang, dan tinggi. Rentang skala untuk masing-masing kategori ditentukan melalui perhitungan. Perhitungan yang digunakan dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2013) :

$$\text{Rentang} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{3}$$

$$\text{Rentang} = \frac{5 - 1}{3}$$

$$\text{Rentang} = 1,33$$

Dilanjutkan dengan melakukan perhitungan berikut untuk menentukan kategori rentang skala yang rendah hingga tinggi.

Kategori Rendah: $1 + 1.33 = 2.33$. Rentang Rendah: $1 - 2.33$.

Kategori Sedang: $2.34 + 1.33 = 3.66$. Rentang Sedang: $2.34 - 3.66$.

Kategori Tinggi: Batas atas kategori tinggi adalah 5. Rentang Tinggi: $3.67 - 5$.

Tabel 4. 3

Rentang Skala

Rentang Skala	Kategori
1 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang
3,67 - 5	Tinggi

Tabel 4 3 Rentang Skala

Sumber : Data yang diolah, 2024

4.2.1 Variabel Salesperson Performance

Perusahaan harus terus berusaha untuk mengembangkan dan mempertahankan kualitas tenaga kerja yang dimilikinya, agar keterampilan dan kinerja mereka tetap meningkat. Tenaga kerja yang berkinerja baik akan

memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan, terutama dalam hal peningkatan penjualan produk. Hal ini juga berdampak positif pada citra produk, karena pelayanan yang diberikan oleh tenaga penjual kepada konsumen dapat berfungsi sebagai konsultasi untuk memilih produk yang paling tepat. Tanggapan responden mengenai kinerja salesperson dapat dilihat dalam Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4. 4

Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Salesperson Performance*

No.	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1.	Meningkatkan jumlah pelanggan	2	5	6	57	90	160	4,43	Tinggi
2.	Meningkatkan pertumbuhan penjualan	3	4	14	56	83	160	4,32	Tinggi
3.	Mencapai target penjualan dalam waktu yang telah ditentukan	3	4	11	68	74	160	4,29	Tinggi
4.	Pencapaian prestasi terbaik dibandingkan dengan tenaga penjualan berkinerja baik lainnya	2	6	13	57	82	160	4,31	Tinggi
Jumlah								17,36	
Rata-rata								4,34	Tinggi

Tabel 4 4 Tanggapan responden terhadap variabel salesperson performance

Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.4, dengan nilai rata-rata jawaban responden yang mencapai 4,34, hal ini menunjukkan bahwa kinerja *salesperson* secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai “tinggi”. Situasi ini mencerminkan keinginan mayoritas responden untuk mencapai hasil kinerja yang baik dalam

pekerjaan mereka sebagai tenaga penjual, serta mencerminkan komitmen mereka terhadap pencapaian target dan peningkatan kinerja dalam lingkungan kerja yang kompetitif. Selanjutnya, skor indikator tertinggi yang diperoleh adalah 4,43, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa usaha untuk meningkatkan jumlah pelanggan berhasil selama mereka bekerja di perusahaan. Di sisi lain, skor terendah sebesar 4,29, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak sepenuhnya merasa bahwa kinerja mereka dinilai berdasarkan pencapaian target penjualan.

4.2.2 Variabel *Strategic Orientation*

Strategic orientation merupakan salah satu factor utama yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Dimana hal ini merupakan fokus strategis yang diambil oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya, merumuskan kebijakan dan mengimplemetasikan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan. Dengan memahami dan menerapkan orientasi strategis yang tepat, perusahaan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan pasar. Tanggapan responden mengenai orientasi startegis dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut :

Tabel 4. 5

Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Strategic Orientation*

No.	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1.	Adanya segmentasi pasar, memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif	0	3	10	59	88	160	4,45	Tinggi
2.	Mempelajari perubahan permintaan pasar sesuai dengan kondisi lingkungan	6	8	9	59	78	160	4,22	Tinggi
3.	Mampu menganalisis informasi dan strategi yang ditetapkan pesaing	3	4	12	61	80	160	4,31	Tinggi
4.	Meluncurkan produk, layanan dan teknologi baru untuk mencapai tujuan strategisnya	2	2	10	75	71	160	4,31	Tinggi
Jumlah								17,30	
Rata-rata								4,32	Tinggi

Tabel 4.5 Tanggapan responden terhadap variabel *strategic orientation*

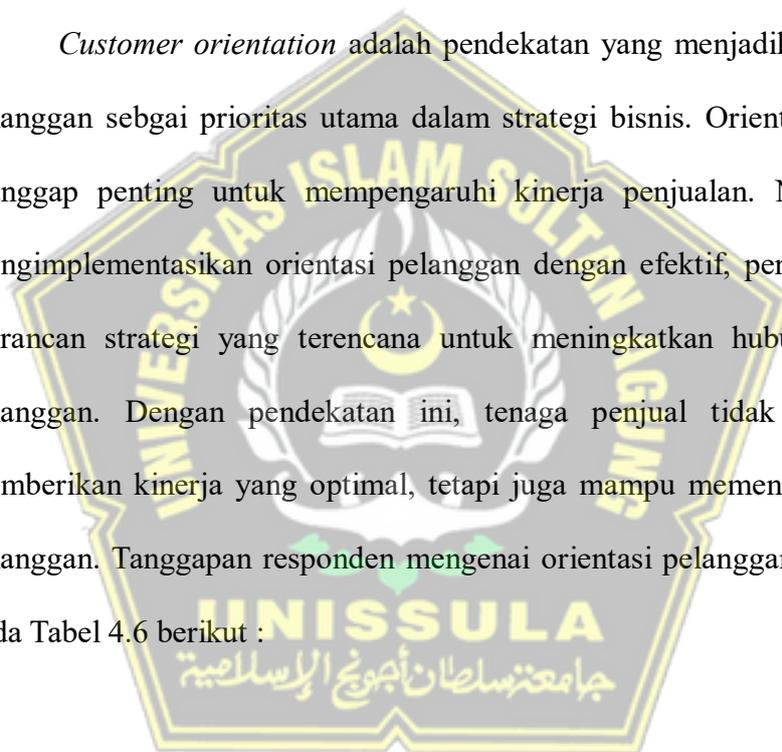
Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5, dengan nilai rata-rata jawaban responden yang mencapai 4,32, hal ini menunjukkan bahwa *strategic orientation* secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai “tinggi”. Hal ini mencerminkan bahwa kesadaran dan komitmen responden terhadap strategi yang tepat dalam menghadapi dinamika pasar itu penting serta menunjukkan bahwa kebutuhan untuk terus meningkatkan pemahaman tentang perubahan permintaan pasar perlu ditingkatkan agar perusahaan tetap kompetitif. Selanjutnya, skor indikator

tertinggi yang diperoleh adalah 4,45, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa segmentasi pasar memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Di sisi lain, skor terendah sebesar 4,22, yang menunjukkan bahwa mempelajari perubahan permintaan pasar sesuai dengan kondisi lingkungan cukup sulit.

4.2.3 Variabel *Customer Orientation*

Customer orientation adalah pendekatan yang menjadikan kebutuhan pelanggan sebagai prioritas utama dalam strategi bisnis. Orientasi pelanggan dianggap penting untuk mempengaruhi kinerja penjualan. Namun, untuk mengimplementasikan orientasi pelanggan dengan efektif, perusahaan perlu merancang strategi yang terencana untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan. Dengan pendekatan ini, tenaga penjual tidak hanya dapat memberikan kinerja yang optimal, tetapi juga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Tanggapan responden mengenai orientasi pelanggan dapat dilihat pada 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	9	11	66	74	160	4,28	Tinggi
2.	Beradaptasi dengan keinginan pelanggan	1	5	12	46	96	160	4,44	Tinggi
3.	Memahami informasi yang diperlukan untuk menangani pelanggan	3	8	13	64	72	160	4,21	Tinggi
4.	Berusaha memberikan tanggapan mendetail sesuai kebutuhan pelanggan	0	3	10	61	86	160	4,44	Tinggi
Jumlah								17,37	
Rata-rata								4,34	Tinggi

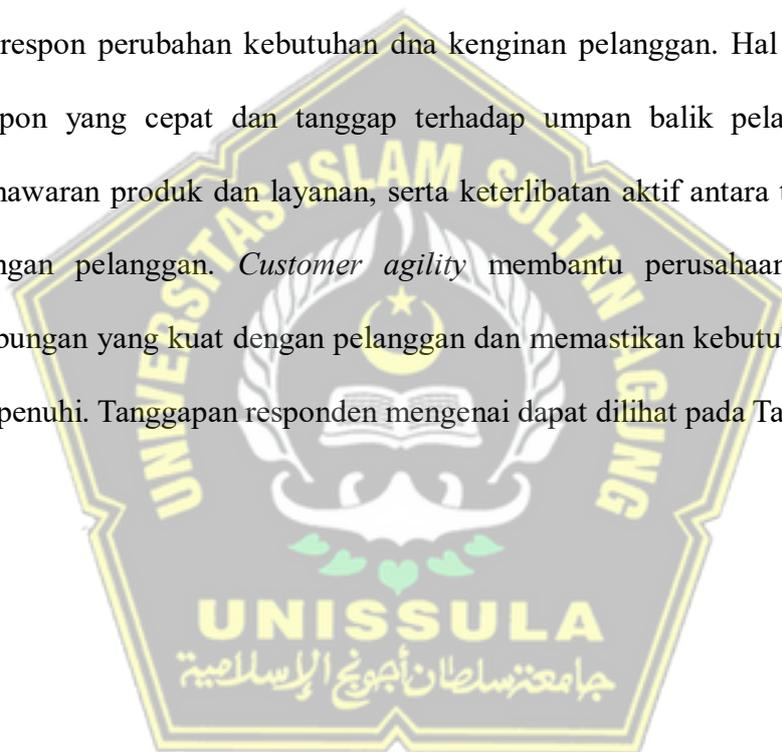
Tabel 4 6 Tanggapan responden terhadap variabel customer orientation
 Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.6, Dengan nilai rata-rata jawaban responden yang mencapai 4,34, hal ini menunjukkan bahwa *customer orientation* secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai “tinggi”. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen tenaga penjualan untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan harus dijaga dengan baik, meskipun masih perlu memperhatikan aspek pemahaman informasi yang diperlukan untuk memenuhi harapan pelanggan. Selanjutnya, skor indikator tertinggi dalam situasi ini mencerminkan bahwa keinginan mayoritas responden untuk meningkatkan orientasi pelanggan sebesar 4,44 yang menunjukkan bahwa tenaga penjualan selalu ingin beradaptasi dengan kemauan pelanggan dan mencoba memberikan tanggapan terkait dengan

kebutuhan peanggan. Di sisi lain, skor terendah 4,21 yang menunjukkan bahwa tantangan tenaga penjualan kecantikan dalam memahami informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan cukup sulit.

4.2.4 Variabel Customer Agility

Customer agility memiliki peran yang penting dalam dunia bisnis, dimana kemampuann perusahaan harus dengan cepat dan efektif dalam merespon perubahan kebutuhan dna keinginan pelanggan. Hal ini mencakup respon yang cepat dan tanggap terhadap umpan balik pelanggan, dalam penawaran produk dan layanan, serta keterlibatan aktif antara tenaga penjual dengan pelanggan. *Customer agility* membantu perusahaan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dan memastikan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Tanggapan responden mengenai dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut :



Tabel 4. 7

Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Customer Agility*

No.	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1.	Merasakan kebutuhan pelanggan	1	9	9	66	75	160	4,28	Tinggi
2.	Mengantisipasi kebutuhan pelanggan	6	7	11	60	76	160	4,20	Tinggi
3.	Merespon pelanggan	4	10	14	59	73	160	4,16	Tinggi
4.	Mengidentifikasi pelanggan baru	4	13	15	53	75	160	4,13	Tinggi
Jumlah								16,77	
Rata-rata								4,19	Tinggi

Tabel 4.7 Tanggapan responden terhadap variabel *customer agility*
 Sumber : Data yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.7, dengan rata-rata jawaban responden mencapai 4,19, dapat disimpulkan bahwa *customer agility* secara keseluruhan dikategorikan sebagai “tinggi”. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun tenaga penjualan telah menunjukkan kemampuan yang baik dalam memahami kebutuhan pelanggan, masih ada hal yang perlu diperbaiki dalam mengidentifikasi pelanggan baru, yang dimana hal ini penting untuk pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Selanjutnya, skor indikator tertinggi dalam situasi ini mencerminkan bahwa keinginan mayoritas responden untuk meningkatkan ketangkasan pelanggan, dengan skor tertinggi sebesar 4,28 yang menunjukkan bahwa tenaga penjualan mampu merasakan kebutuhan pelanggan. Di sisi lain, skor terendah 4,13 yang menunjukkan bahwa tantangan tenaga penjualan kecantikan yaitu mengidentifikasi pelanggan baru.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Pengujian Model Measurement (Outer Model)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model pengukuran menggunakan perangkat lunak. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode PLS-SEM dikenal efektif dalam membangun dan menguji hubungan antar variabel. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menangani data yang tidak sempurna, baik validitas maupun reliabilitas tentang interaksi antara variabel yang diukur. Pada penelitian (Sarstedt et al., 2021) yang menyatakan bahwa PLS-SEM sangat berguna dalam penelitian sosial dan perilaku karena menangani data dengan ukuran sampel kecil dan variabel yang tidak terdistribusi normal. Dalam PLS-SEM, terdapat dua jenis model pengukuran yaitu reflektif dan formatif. Penelitian ini memilih model reflektif untuk menguji reliabilitas dan validitas. Evaluasi pengukuran reflektif mencakup beberapa aspek, seperti *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability*. Berdasarkan penelitian (Ketchen, 2013) pengukuran reflektif terdiri dari beberapa elemen penting, yaitu *loading faktor*, *composite reliability*, *crobach's alpha*, *Average Variance Extracted (AVE)*, serta validitas diskriminan yang dianalisis menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan HTMT.

Tabel 4. 8

Measurement Model Evaluation (Inner Model)

Variabel	Indikator	Convergent Validity		Internal Consistency Reliability	
		Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Strategic Orientation</i>	X1.P1	0.762	0.542	0.826	0.719
<i>Strategic Orientation</i>	X1.P2	0.725			
<i>Strategic Orientation</i>	X1.P3	0.735			
<i>Strategic Orientation</i>	X1.P4	0.722			
<i>Customer Orientation</i>	X2.P1	0.748	0.547	0.829	0.724
<i>Customer Orientation</i>	X2.P2	0.739			
<i>Customer Orientation</i>	X2.P3	0.714			
<i>Customer Orientation</i>	X2.P4	0.757			
<i>Customer Agility</i>	Z.P1	0.730	0.528	0.818	0.703
<i>Customer Agility</i>	Z.P2	0.714			
<i>Customer Agility</i>	Z.P3	0.741			
<i>Customer Agility</i>	Z.P4	0.722			
<i>Salesperson Performance</i>	Y.P1	0.751	0.532	0.820	0.708
<i>Salesperson Performance</i>	Y.P2	0.733			
<i>Salesperson Performance</i>	Y.P3	0.729			
<i>Salesperson Performance</i>	Y.P4	0.705			

Tabel 4 8 measurement model

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

4.3.1.1 Convergent Validity

Convergent validity merupakan suatu bentuk validitas yang mengukur sejauh mana indikator yang berbeda dari suatu konstruk yang sama menunjukkan

korelasi yang tinggi (Ghozali, 2016). Pengujian *Convergent validity* dapat dilakukan dengan menilai berdasarkan loading factor dan *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut, (Ketchen, 2013) *Convergent Validity* dianggap memadai jika loading faktor pada konstruk laten masih berada dalam rentang 0,40 hingga 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) dari konstruk tersebut harus lebih besar dari 0,50.

Berdasarkan tabel *Measurement Model Evaluation* yang ada, nilai loading factor untuk setiap variabel telah menunjukkan seberapa besar kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk yang diukur. Dapat dilihat dari masing-masing indikator menunjukkan nilai loading factor > 0.7 . Tabel diatas mengindikasikan bahwa pada variabel *strategic orientation*, *customer orientation*, *customer agility* dan *salesperson performance* memiliki nilai loading factor > 0.7 . Ini membuktikan bahwa indikator-indikator tersebut valid untuk mengukur masing-masing variabel. Validitas ini dibuktikan dengan nilai loading factor yang tinggi, yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara indikator dengan konstruk.

Selain itu nilai, *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel tercantum, seberapa efektif indikator-indikator tersebut menjelaskan varians konstruk. Untuk mengukur tingkat varians dalam indikator dalam penelitian ini memiliki nilai AVE > 0.5 . Nilai AVE *strategic orientation* adalah 0,542 yang berarti besarnya indikator pengukuran X1 P1-X1P4 pada variabel X1 itu sebesar 54,2% dikarenakan nilai AVE *strategic orientation* $0,542 > 0,5$. Nilai AVE *customer orientation* sebesar 0,547 sehingga besarnya indikator pengukuran X2 P1 – X2 P4 pada variabel X2 itu sebesar 54,7 % dikarenakan nilai AVE *customer orientation*

0,547 > 0,5. Lalu nilai AVE *customer agility* adalah 0,528 maka besarnya indikator pengukuran Z P1 – ZP4 pada variabel Z sebesar 52,8 % karena nilai AVE *customer agility* 0,528 > 0,5. Kemudian nilai AVE *salesperson performance* sebesar 0,532 sehingga besarnya indikator pengukuran Y P1- Y P2 pada variabel Y itu sebesar 53,2% dikarenakan nilai AVE *salesperson performance* 0,532 > 0,5. Berdasarkan penjelasan analisis tersebut kesimpulannya bahwa seluruh variabel, indikatornya memiliki nilai AVE > 0,5 yang menunjukkan bahwa indikator tersebut dapat dikatakan relevan dengan konstruk dan memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk. Maka dari itu nilai dari kuesioner dapat memenuhi *convergent validity*.

4.3.1.2 *Consistency Reliability*

Menurut (Hair et al., 2020), *Consistency reliability* mengacu pada sejauh mana suatu instrumen pengukuran menghasilkan hasil yang konsisten dalam berbagai pengukuran, yang ditujukan pada sejauh mana indikator terkait dengan variabel yang sama. Menurut (Hair et al., 2019) *Consistency reliability* diukur dengan dua metode utama, yaitu *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. *Cronbach's Alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sebenarnya reliabilitas konstruk tersebut. Dalam penelitian, *composite reliability* dianggap lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Nilai *composite reliability* lebih besar 0,07 serta nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,07, meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima (Hair et al., 2019) Apabila nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* > 0,70 maka indikator dalam variabel dinyatakan reliabel,

sedangkan nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* $< 0,70$ maka indikator dalam variabel dinyatakan tidak reliabel.

Berdasarkan tabel *Measurement Model Evaluation* yang ada, diketahui bahwa nilai-nilai bahwa *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* memiliki nilai yang baik. Dimana variabel *strategic orientation* memiliki nilai *Composite reliability* $0,826 > 0,70$ dan *Cronbach's Alpha* $0,719 > 0,70$. Variabel *customer orientation* memiliki nilai *Composite reliability* $0,829 > 0,70$ dan *Cronbach's Alpha* $0,724 > 0,70$. Kemudian variabel *customer agility* memiliki nilai *Composite reliability* $0,818 > 0,70$ dan *Cronbach's Alpha* $0,703 > 0,70$. Lalu variabel *salesperson performance* memiliki nilai *Composite reliability* $0,820 > 0,70$ dan *Cronbach's Alpha* $0,708 > 0,70$.

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator pada setiap variabel memiliki nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* $> 0,70$. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel konsisten dalam mengukur masing-masing variabel latennya. Maka dari itu semua variabel yang diukur dapat dinyatakan reliabel dan hasil penelitian dapat dipercaya karena konsisten.

4.3.1.3 Discriminant Validity

Tabel 4. 9
Cross Loading

Variabel	Indikator	<i>Customer Agility</i>	<i>Customer Orientation</i>	<i>Salesperson Performance</i>	<i>Strategic Orientation</i>
<i>Strategic Orientation</i>	X1.1	0.398	0.480	0.762	0.533
	X1.2	0.378	0.449	0.725	0.425
	X1.3	0.425	0.468	0.735	0.463
	X1.4	0.397	0.519	0.722	0.451
<i>Customer Orientation</i>	X2.1	0.425	0.748	0.543	0.461
	X2.2	0.355	0.739	0.463	0.466
	X2.3	0.402	0.714	0.467	0.435
	X2.4	0.363	0.757	0.446	0.428
<i>Salesperson Performance</i>	Y1	0.589	0.450	0.491	0.751
	Y2	0.490	0.422	0.456	0.733
	Y3	0.449	0.494	0.498	0.729
	Y4	0.426	0.396	0.411	0.705
<i>Customer Agility</i>	Z1	0.730	0.369	0.421	0.482
	Z2	0.714	0.460	0.374	0.512
	Z3	0.741	0.363	0.418	0.485
	Z4	0.722	0.323	0.363	0.481

Tabel 4 9 Cross Loading

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil pengujian yang tercantum dalam tabel 4.9 menunjukkan bahwa setiap indikator dalam blok tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan variabelnya sendiri dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel lainnya. Ini menunjukkan bahwa setiap indikator dalam blok tersebut merupakan pembangunan konstruk atau variabel yang sesuai.

Discriminant validity menunjukkan perbedaan antara konstruk dalam suatu model. Pada penelitian (Hair et al., 2019) ia berpendapat bahwa *Discriminant validity* mengacu pada kemampuan untuk membedakan antara konstruk atau variabel yang berbeda sehingga variabel yang diukur secara efektif mempresentasikan aspek yang berbeda dari fenomena yang diteliti.

Tabel 4. 10

Fornell-Lacker

	<i>Customer Agility</i>	<i>Customer Orientation</i>	<i>Salesperson Performance</i>	<i>Strategic Orientation</i>
<i>Customer Agility</i>	0.727			
<i>Customer Orientation</i>	0.523	0.740		
<i>Salesperson Performance</i>	0.542	0.650	0.730	
<i>Strategic Orientation</i>	0.675	0.605	0.638	0.736

Tabel 4.10 Fornell Lacker

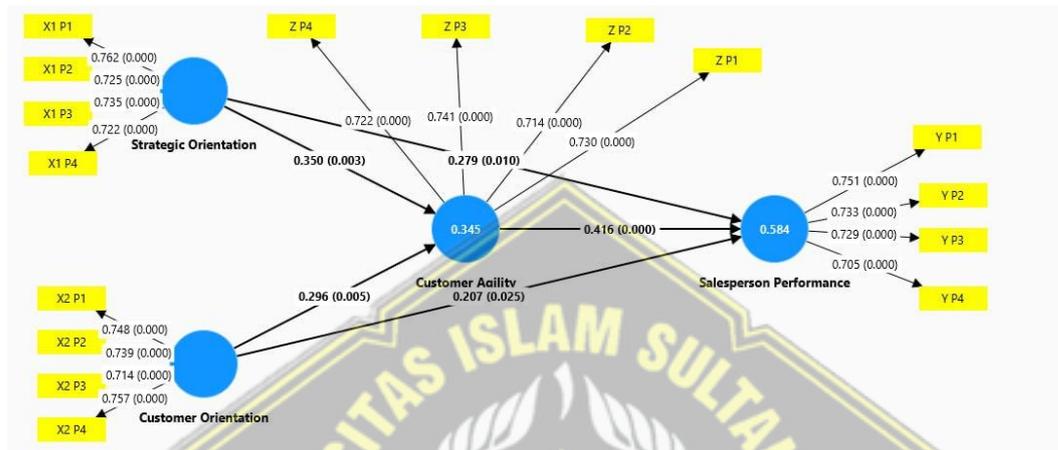
Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Hasil analisis *cross-loadings* juga diperkuat oleh evaluasi validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*, tabel 4.10 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antar konstruk atau akar AVE > kuadrat korelasi. Maka dari itu *discriminant validity* dinyatakan baik untuk semua konstruk. Akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan dengan kuadrat korelasi menunjukkan bahwa indikator tersebut relevan dan memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk. Dengan demikian,

secara keseluruhan evaluasi *discriminant validity* terpenuhi dengan memiliki tingkat perbedaan kosntruk yang tinggi dan terukur dengan baik.

4.3.2 Analisis Model Struktural (Inner Model)

4.3.2.1 Uji path coefficient



Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Gambar 4. 1 Uji Path Coefficient

Perhitungan koefisien jalur yang menghubungkan konstruk dalam analisis PLS-SEM dilakukan melalui analisis regresi (Sarstedt et al., 2017). Uji ini bertujuan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dimana dalam gambar tersebut menunjukkan bahwa nilai *path coefficient* terbesar terdapat pada hubungan variabel *customer agility* terhadap variabel *salesperson performance* sebesar 0.416. Pengaruh terbesar kedua terdapat pada hubungan variabel *strategic orientation* terhadap variabel *customer agility* sebesar 0.350. Kemudian, pengaruh terbesar ketiga terdapat pada hubungan variabel *customer orientation* dengan variabel *customer agility* sebesar 0.296. Pengaruh terbesar keempat terdapat pada hubungan variabel *strategic orientation* dengan variabel *salesperson performance* sebesar 0.279. Kemudian, pengaruh

terkecil terdapat pada hubungan variabel *customer orientation* dengan variabel *salesperson performance* sebesar 0.207.

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel *strategic orientation*, *customer orientation*, *customer agility* dan *salesperson performance* memiliki *path coefficient* yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa nilai variabel independen (*strategic orientation* dan *customer orientation*) serta variabel intervening (*customer agility*) dapat meningkatkan nilai variabel dependen (*salesperson performance*).

4.3.2.2 R-Square

R-square yang dikebal sebagai koefisien determinasi, menggambarkan sejauh mana data dependen dapat dijelaskan dengan data independent. *R-square* memiliki nilai antara 0-1 dengan ketentuan semakin angka mendekati angka 1 berarti semakin baik. Menurut (Ketchen, 2013) ia menyatakan bahwa nilai interpretasi *R-square* terdiri dari 3 kategori yaitu 0,25 (pengaruh lemah), 0,50 (pengaruh sedang), 0,75 (pengaruh tinggi).

Tabel 4. 11

Nilai *R-Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	Keterangan
<i>Customer Agility</i>	0.345	0.336	Sedang
<i>Salesperson Performance</i>	0.584	0.576	Sedang

Tabel 4 11 Nilai *R square*

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.11 yang menyatakan sebagai berikut :

1. Nilai R-square untuk variabel *customer agility* sebesar 0,345 (sedang), yang berarti bahwa 34,5% dalam *customer agility* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang ada dalam model ini. Hal ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari pengaruh pada *customer agility* berasal dari variabel yang telah dianalisis. Sisanya yaitu 65,5% dijelaskan oleh factor-factor lain diluar model penelitian.
2. Nilai R-square untuk variabel *salesperson performance* sebesar 0,584 (sedang), yang berarti bahwa 58,4% dalam *salesperson performance* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang ada dalam model ini. Hal ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari pengaruh pada *salesperson performance* berasal dari variabel yang dianalisis. Sisanya yaitu 41,6% dijelaskan oleh factor-factor lain diluar model penelitian.

4.3.2.3 Q-Square

Dalam penelitian (Chin & Newsted, 1998) Q-square digunakan untuk memberikan informasi yang penting mengenai kemampuan prediktif model, dimana jika nilai Q-square >0 maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik baik, sedangkan jika nilai Q-square < 0 maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. Nilai Q-square diperoleh dari perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{CA}) \times (1 - R^2_{SP}) \\
 &= 1 - (1 - 0,345) \times (1 - 0,584) \\
 &= 1 - (0,655) \times (0,416) \\
 &= 1 - 0,27248 \\
 &= 0,72752
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut nilai Q-square sebesar 0,727. Angka ini menunjukkan bahwa model yang digunakan mempunyai tingkat relevansi prediktif yang akurat dan baik karena $Q^2 > 0$.

4.3.3 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* PLS-SEM 4. Uji hipotesis sebagai langkah yang penting dalam penelitian, tujuannya untuk menentukan hasil penelitian yang mendukung hipotesis yang diajukan. Hipotesis adalah sebuah pernyataan atau asumsi sementara yang dapat diuji mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih. Perhitungan uji hipotesis dapat dilihat berdasarkan nilai *path coefficient* dari t-statistik hubungan antar variabel dipenelitian ini. Kemudian t-statistik yang diperoleh melalui metode *bootstrap* dengan nilai t-tabel yang telah ditentukan. Hipotesis dapat diterima apabila nilai t-statistik melebihi nilai t-tabel. Dalam penelitian ini tingkat signifikansi yang dipakai adalah 5% atau 0,05, yang berarti terdapat kemungkinan 5% untuk kesalahan dalam menolak hipotesis yang sebenarnya benar, sementara itu probabilitas kebenaran hipotesis yang di uji adalah 95%. Penelitian ini menggunakan pengujian dua arah yaitu (*two tail*). Adapaun rumus derajat kebebasan (*degree of freedom*) :

$$\begin{aligned} \mathbf{Df} &= \mathbf{n-k} \\ &= \mathbf{160-4 = 156} \end{aligned}$$

Dengan demikian, nilai derajat kebebasan (DF) adalah 156. Untuk Df=156 dan tingkat signifikansi 5% (*two tail*), nilai *t*- tabel adalah berkisar antara 1,96 – 2.00.

Tabel 4. 12
Hasil Uji path coefficient

Hipotesis	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
H1 <i>Strategic Orientation -> Customer Agility</i>	0.350	0.357	0.118	2.960	0.003	H1 diterima (Positif, Signifikan)
H2 <i>Customer Orientation -> Customer Agility</i>	0.296	0.301	0.106	2.803	0.005	H2 diterima (Positif, Signifikan)
H3 <i>Customer Agility -> Salesperson Performance</i>	0.416	0.417	0.087	4.763	0.000	H3 diterima (Positif, Signifikan)
H4 <i>Strategic Orientation -> Salesperson Performance</i>	0.279	0.281	0.108	2.590	0.010	H4 diterima (Positif, Signifikan)
H5 <i>Customer Orientation -> Salesperson Performance</i>	0.207	0.206	0.092	2.246	0.025	H5 diterima (Positif, Signifikan)

Tabel 4 12 Hasil Uji Path Coefficient

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

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

- 1) Hipotesis pertama menyatakan bahwa *Strategic Orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Agility*. Hasil menunjukkan nilai *T*-

statistik sebesar 2.960 dengan nilai P-values 0.003. Maka dari itu dengan memiliki nilai Original Sample (O) yang positif yaitu sebesar 0.350. Berdasarkan hasil H1, diduga bahwa *Strategic Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Agility*, dan hipotesis **dapat diterima**.

- 2) Hipotesis kedua menyatakan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Agility*. Hasil menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar 2.803 dengan nilai P-values 0.005. Maka dari itu dengan memiliki nilai Original Sample (O) yang positif yaitu sebesar 0.296. Berdasarkan hasil H2, diduga bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Agility*, dan hipotesis **dapat diterima**.
- 3) Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *Customer Agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *Salesperson Performance*. Hasil menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar 4.763 dengan nilai P-values 0.000. Dengan memiliki nilai Original Sample (O) yang positif yaitu sebesar 0.416. Maka dari itu berdasarkan hasil H3, diduga bahwa *Customer Agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Salesperson Performance*, dan hipotesis **dapat diterima**.
- 4) Hipotesis keempat menyatakan bahwa *Strategic Orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Salesperson Performance*. Hasil menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar 2.590 dengan nilai P-values 0.010. Maka dari itu dengan memiliki nilai Original Sample (O) yang positif yaitu sebesar

0.279. Berdasarkan hasil H4, diduga bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Customer Agility*, dan hipotesis **dapat diterima**.

- 5) Hipotesis kelima menyatakan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Salesperson Performance*. Hasil menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar 2.246 dengan nilai *P-values* 0.025. Dengan memiliki nilai *Original Sample (O)* yang positif yaitu sebesar 0.207. Maka dari itu berdasarkan hasil H5, diduga bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Salesperson Performance*, dan **dapat diterima**.

4.3.4 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4. 13

Hasil Uji *path coefficient*

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics ((O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	<i>Keterangan</i>
<i>Strategic Orientation -> Customer Agility -> Salesperson Performance</i>	0.146	0.146	0.053	2.720	0.007	Diterima (Positif, Signifikan)
<i>Customer Orientation -> Customer Agility -> Salesperson Performance</i>	0.123	0.128	0.058	2.133	0.033	Diterima (Positif, Signifikan)

Tabel 4 13 Hasil Uji Path Coefficient

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, variabel *Customer Agility* sebagai variabel penghubung dengan tujuan untuk memperluas

pengetahuan tenaga penjual dalam dunia industri kecantikan. Sehingga hasil dari analisis data dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Menyatakan bahwa peran *Customer Agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *Strategic Orientation* dan *Salesperson Performance*. Hasil menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar 2.720 dengan nilai *P-values* 0.007. Maka dari itu dengan memiliki nilai *Original Sample (O)* yang positif yaitu sebesar 0.146. Hasil ini menunjukkan bahwa *Customer Agility* berperan sebagai penghubung antara *Strategic Orientation* dan *Salesperson* secara signifikan. Maka dari itu, *Strategic Orientation* yang baik dapat menciptakan landasan bagi *customer agility*, karena perusahaan yang memiliki strategi yang jelas dan lebih siap untuk menyesuaikan diri dengan kondisi pasar, sehingga hal ini memungkinkan perusahaan untuk merespon secara cepat terhadap kebutuhan pasar, serta dapat meningkatkan *salesperson performance*. Dengan peningkatan *Strategic Orientation* akan memperkuat *customer agility* yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja tenaga penjual.
2. Menyatakan bahwa peran *Customer Agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Orientation* dan *Salesperson Performance*. Hasil menunjukkan nilai *T-statistik* sebesar 2.133 dengan nilai *P-values* 0.033. Maka dari itu dengan memiliki nilai *Original Sample (O)* yang positif yaitu sebesar 0.128. Hasil ini menunjukkan bahwa *Customer Agility* berperan sebagai penghubung antara *Customer*

Orientation dan *Salesperson* secara signifikan. Maka dari itu, *Customer Orientation* yang kuat membantu perusahaan memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik, sehingga dapat meningkatkan *customer agility*. Dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan permintaan pelanggan, *customer agility* dapat meningkatkan *salesperson performance*. Maka dari itu, peningkatan *Customer Orientation* akan berkontribusi pada *customer agility* yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja tenaga penjual.

Dengan demikian, *customer agility* berfungsi sebagai penghubung kunci antara *strategic orientation* dan *customer orientation* pada *salesperson performance*. Secara keseluruhan *customer agility* memiliki peran dalam menciptakan keunggulan yang kompetitif dan mencapai tujuan penjualan yang lebih baik.

4.4 Pembahasan

Tujuan penelitian ini merupakan upaya untuk meningkatkan *Salesperson Performance* di *Paragon Corp* dimana peningkatan *salesperson performance* ini dapat dibangun dengan *strategic orientation*, *customer orientation* dan *customer agility*.

1) Pengaruh *Strategic Orientation* Terhadap *Customer Agility*

Strategic orientation dianggap sebagai pilihan untuk menghilangkan kendala lingkungan para pengambilan keputusan perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi tantangan baru (Stiles et al., 2021). Orientasi strategis dianggap memiliki kemampuan organisasi

atau perusahaan dalam memahami kondisi lingkungan pasar, peluang pasar dan informasi pasar dengan cepat. Dengan menerapkan hal ini perusahaan dapat meningkatkan inovasi model bisnis untuk mendorong perusahaan lebih unggul dan kompetitif.

Hasil studi dalam pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *Strategic Orientation* berpengaruh positif terhadap *Customer Agility*. Dimana perusahaan yang berorientasi penuh pada pasar akan dapat lebih mudah memahami perilaku pelanggan, sehingga perusahaan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan yang diinginkan pelanggan. Selain itu, meningkatkan orientasi strategis membantu perusahaan untuk mengidentifikasi peluang pasar dan strategi yang diterapkan oleh pesaing sehingga hal ini dapat membantu perusahaan dalam merencanakan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan yang baik. Dan dengan adanya segmentasi pasar memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif sehingga mampu meluncurkan produk, layanan dan teknologi baru untuk mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, perusahaan juga perlu mengintegrasikan berbagai jenis orientasi strategis untuk memperkuat kemampuan adaptasi dan responsivitas perusahaan, Hal ini akan berdampak positif terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Maka dari itu ketika *strategic orientation* jika dihubungkan dengan *customer agility* sangat cocok, karena perusahaan akan lebih mudah untuk merasakan apa saja barang atau jasa yang sedang dibutuhkan oleh

pelanggan. Dengan penerapan orientasi strategis perusahaan mampu mengantisipasi kebutuhan pelanggan dengan merespon secara cepat terhadap pertanyaan dan keluhan pelanggan, sehingga setiap masalah dapat diatasi secara efektif dan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Cara ini juga dapat dilakukan untuk mengidentifikasi pelanggan baru. Seperti dalam penelitian terdahulu pada penelitian (Han et al., 2022a) dan (Kurniawan, 2020) yang menyatakan bahwa *strategic orientation* berpengaruh secara signifikan terhadap *customer agility*.

2) Pengaruh *Customer Orientation* Terhadap *Customer Agility*

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, pemahaman tentang pelanggan menjadi kunci utama untuk meraih keberhasilan. Perusahaan memerlukan banyak cara untuk mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena kebutuhan lingkungan yang terus berubah dan berkembang begitu pesat. Dimana *customer orientation* yang mengacu pada pendekatan perusahaan untuk memprioritaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan di setiap aspek operasinya, tidak hanya mencakup pengembangan produk dan layanan tetapi juga interaksi dengan pelanggan.

Hasil penelitian dalam pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif terhadap *Customer Agility*. Hal ini ditunjukkan dengan perusahaan yang memprioritaskan pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan memahami informasi dan memberikan tanggapan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

merespon secara cepat terhadap perubahan yang terjadi dipasar. Ketika perusahaan menerapkan orientasi pelanggan yang efektif, hal ini dapat membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Hal ini terjadi karena perusahaan yang berfokus mengembangkan hubungan komunikasi yang kuat dengan pelanggan, dengan cara perusahaan akan lebih responsive dalam menanggapi dan mengantisipasi terhadap apa saja yang dibutuhkan pelanggan. Maka dari itu perusahaan yang berfokus pada orientasi pelanggan, akan lebih inovatif dalam mencari solusi yang memenuhi dapat harapan pelanggan, sehingga hal ini dapat meningkatkan kemampuan tenaga penjual untuk beradaptasi dengan dinamika pasar yang sering berubah. Oleh karena itu, menerapkan *customer orientation* tidak hanya akan meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga akan memperkuat *agility* perusahaan dalam merespons tantangan peluang pasar dengan cara yang lebih efisien. Seperti dalam penelitian terdahulu pada penelitian (Tseng & Lin, 2011) dan (Al Humdan et al., 2020) yang menyatakan bahwa *customer orientation* berpengaruh secara signifikan terhadap *customer agility*.

3) Pengaruh *Customer Agility* Terhadap *Salesperson Performance*

Customer agility merupakan hal yang sangat penting digunakan dalam setiap perusahaan, sebagai kemampuan untuk merespon kondisi pasar dengan cepat. Pelanggan yang menunjukkan ketangkasan akan bersedia menerima ide-ide baru yang disarankan tenaga penjual, sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja penjual. Kepuasan pelanggan juga akan

terjaga dengan baik jika kecepatan dalam menangani keluhan dan memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi (Chu et al., 2012).

Hasil studi dalam pengujian hipotesis ini mengindikasikan bahwa *customer agility* berpengaruh positif terhadap *salesperson performance*. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan perusahaan dalam merasakan dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan, yang menjadi kunci untuk membangun hubungan yang erat dan berkelanjutan. Selain itu kemampuan perusahaan beradaptasi dengan cepat memungkinkan *salesperson* untuk memberikan solusi yang efektif bagi pelanggan. Kemudian ketika perusahaan mampu merespons permintaan pelanggan dengan efisien, *salesperson* akan merasa lebih didukung dalam upaya meningkatkan pertumbuhan penjualan perusahaan. Selain itu *customer agility* yang baik juga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan, sehingga hal ini memudahkan *salesperson* dalam membangun hubungan dengan pelanggan dalam jangka panjang, dengan demikian perusahaan yang berfokus pada *customer agility* dapat meningkatkan motivasi dan produktifitas *salesperson performance*, yang dimana akan meningkatkan hasil penjualan yang lebih baik dan menjadikan prestasi yang menambah semangat untuk berkinerja dengan baik lagi. Seperti dalam penelitian terdahulu (Itani et al., 2017) dan (Ahearne et al., 2013) yang menyatakan bahwa *customer agility* berpengaruh secara signifikan terhadap *salesperson performance*.

4) Pengaruh *Strategic Orientation* Terhadap *Salesperson Performance*

Pada dasarnya perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang mengetahui wawasan mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan serta dinamika lingkungan pasar yang sering berubah. Untuk itu perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat dalam memenuhi hal tersebut. Dengan adanya orientasi strategis yang merupakan aturan untuk mengatur aktivitas perusahaan dan mengembangkan sdm untuk lebih unggul (Hakala, 2011). Orientasi strategis mendorong perusahaan untuk menggunakan pengetahuan dan pengalamannya untuk mengembangkan produk dan layanan yang dibutuhkan pelanggan (Adinoto, 2013). Kemampuan tenaga penjual dalam menciptakan dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan merupakan langkah strategis untuk menciptakan kondisi yang menguntungkan pelanggan dalam menggunakan produk (Paramita et al., 2018).

Hasil studi dalam pengujian hipotesis ini mengindikasikan bahwa *strategic orientation* berpengaruh positif terhadap *salesperson performance*. Dimana ketika perusahaan memiliki orientasi yang jelas terhadap pasar dan pelanggan, perusahaan akan mampu menganalisis informasi dan strategi yang diterapkan pesaing. Lalu dengan membentuk segmentasi pasar, perusahaan mampu mempelajari perubahan dan permintaan pasar sesuai dengan kondisi lingkungan pasar, selain itu perusahaan dapat meluncurkan produk, layanan dan strategi baru untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Oleh karena itu hal ini dapat membantu *salesperson* untuk memahami kebutuhan dan keinginan

pelanggan dengan lebih baik. Orientasi strategis yang kuat memungkinkan perusahaan untuk memberikan dukungan dan pelatihan terhadap salesperson sehingga hal ini dapat membantu meningkatkan ketrampilan dan kepercayaan diri salesperson dalam memasarkan produk. Dengan demikian perusahaan yang menerapkan *strategic orientation* yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga dapat berpengaruh terhadap target penjualan dan kepuasan pelanggan. Orientasi strategis dinilai dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Seperti dalam penelitian terdahulu pada penelitian (Han et al., 2022b) dan (Paramita et al., 2018) yang menyatakan bahwa *strategic orientation* berpengaruh secara signifikan terhadap *salesperson performance*.

5) Pengaruh *Customer Orientation* Terhadap *Salesperson Performance*

Untuk memenuhi peran orientasi pelanggan, tenaga penjual harus menjadi konsultan bagi pelanggan, dengan tujuan memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan (Sari, 2014). Tenaga penjualan harus memiliki kemampuan untuk melayani pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan menciptakan nilai tambah, serta memberikan solusi bagi pelanggan. Jadi, dengan adanya orientasi pelanggan diharapkan jumlah tenaga penjualan dapat meningkat seiring dengan adanya penerimaan pelanggan.

Hasil studi dalam pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa *customer orientation* berpengaruh positif terhadap *salesperson performance*. Hal ini ditunjukkan dengan mampu beradaptasi dan mampu memahami

kebutuhan dan keinginan pelanggan memungkinkan *salesperson* untuk memberikan solusi yang tepat dan relevan. Dengan memiliki informasi yang tepat untuk menangani masalah yang dihadapi pelanggan, dengan cara mencoba memberikan tanggapan sesuai kebutuhan pelanggan. Dengan adanya orientasi pelanggan *salesperson* dapat membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Maka dari itu tenaga penjualan dapat meningkatkan jumlah pelanggan yang nantinya akan berpengaruh terhadap pertumbuhan penjualan yang semakin meningkat sehingga target perusahaan dapat terpenuhi dengan baik. Dan hal ini menunjukkan bahwa sales yang berorientasi penuh pada perusahaan akan mendapatkan prestasi terbaik yang mampu memotivasi sales lain untuk berkinerja lebih baik dari sebelumnya. Yang berarti bahwa tenaga penjual yang memiliki orientasi pelanggan yang kuat akan meningkatkan kinerja mereka serta mampu mencapai kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan. Seperti dalam penelitian terdahulu pada penelitian (Zablah et al., 2011) dan (Mehrabi et al., 2012) yang menyatakan bahwa customer orientation berpengaruh secara signifikan terhadap salesperson performance.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dengan penelitian yang telah dilakukan dengan rumusan masalah yang ada yaitu bagaimana peran *Customer Agility* dalam meningkatkan *Salesperson Performance* melalui *Strategic Orientation* dan *Customer Orientation*. Sehingga hasil dari analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa upaya untuk meningkatkan *Salesperson Performance* yaitu dapat dilakukan dengan meningkatkan *customer agility*, yang harus memiliki hubungan dengan *Strategic Orientation* dan *Customer Orientation*. Dengan demikian, perusahaan perlu fokus pada pengembangan ketiga variabel ini untuk mencapai kinerja penjualan yang lebih baik dan responsive terhadap kebutuhan serta harapan pelanggan.

Hubungan variabel dalam penelitian ini menunjukkan pendekatan yang tepat dalam membantu tenaga penjual untuk meningkatkan kinerja mereka. *Strategic orientation* yang kuat membantu perusahaan dalam memahami dan merespons kebutuhan pasar, yang memungkinkan tenaga penjual untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Dengan adanya segmentasi pasar juga membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif. Tenaga penjualan yang dapat memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, akan lebih mudah dalam merencanakan strategi yang tepat dalam berbagai situasi penjualan. Begitu juga *customer orientation* yang fokus pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan, yang secara langsung hal ini berkontribusi dalam meningkatkan penjualan yang melalui hubungan yang baik dan kepercayaan pelanggan dari pelanggan terhadap

tenaga penjual. Sama halnya dengan *customer agility* yang memberikan tanggapan dan respon cepat kepada pelanggan yang membutuhkan produk yang diinginkan, hal ini mendukung tenaga penjual untuk memberikan solusi yang relevan dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan. Dengan meningkatkan tiga variabel ini perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang dapat mendukung kinerja bagi tenaga penjualan, yang akhirnya berujung pada meningkatkan kepuasan pelanggan serta pencapaian target penjualan yang lebih baik. Maka dari itu perusahaan harus terus mengembangkan dan menerapkan strategi yang berfokus pada pelanggan untuk memastikan keberhasilan jangka panjang.

Dengan demikian, peningkatan *salesperson performance* dapat dicapai dengan memperkuat *customer agility*, yang merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan merespon kebutuhan pelanggan dengan cepat. Hubungan yang erat antara *customer agility*, *strategic orientation* dan *customer orientation* sangat penting. Dengan menerapkan *strategic orientation* perusahaan akan dapat lebih memahami dinamika pasar dan trend pelanggan, sementara *customer orientation* memastikan bahwa fokus utama perusahaan pada kebutuhan pelanggan, Oleh karena itu, ke tiga variabel ini menjadi kunci utama dalam meningkatkan *salesperson performance* secara keseluruhan yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan bisnis yang lebih unggul.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil pada penelitian ini diharapkan dapat mendukung pengetahuan dan pemahaman terkait bagaimana meningkatkan *salesperson performance* di industry

kecantikan *Paragon Corp* yang ada di Jawa Tengah. Berdasarkan dengan konsep model penelitian yang dikemukakan oleh peneliti, dapat memperkuat konsep-konsep penelitian terkait dengan peningkatan *salesperson performance* melalui *strategic orientation*, *customer orientation* dan *customer agility*.

Untuk meningkatkan *salesperson performance* pada industry kecantikan *Paragon Corp* yang ada di Jawa Tengah, harus memiliki kebijakan yang jelas dalam peningkatan kinerja penjualan, berdasarkan hasil analisis deskriptif yang ada yaitu :

1. Menurut hasil analisis data menunjukkan bahwa *customer agility* mendapatkan nilai rata rata keseluruhan paling rendah yaitu dengan nilai 4,19. Didalam variabel *customer agility* juga terdapat indikator dengan rata rata kategori paling rendah dengan indikator lainnya yaitu mengidentifikasi pelanggan baru dengan nilai 4,19. Dimana berarti tenaga penjualan kurang cepat memahami bagaimana cara mengidentifikasi pelanggan baru, serta kurang cepat dalam merespon dan mehamami keinginan dan kebutuhan pelanggan. Hal ini biasanya disebabkan karena kurangnya pemahaman tenaga penjualan dengan produk yang dibutuhkan pelanggan, selain itu juga keterbatasan sumber daya menjadi masalah, kurangnya staf yang memiliki ketrampilan untuk melayani pelanggan yang akan membuat pelanggan tidak tertarik. Untuk mengatasi hal tersebut agar *customer agility* lebih meningkat memerlukan pendekatan yang berfokus pada tenaga penjualan. Yaitu dengan cara mengadakan pelatihan karyawan untuk meningkatkan ketrampilan dalam berinteraksi dengan pelanggan. Dengan cara memahami

kebutuhan pelanggan untuk mengidentifikasi perilaku pelanggan. Maka dari itu *paragon corp* perlu mengembangkan strategi dalam berorientasi pelanggan, menempatkan kebutuhan dan harapan pelanggan dipusat pengambilan keputusan perusahaan. Pentingnya perusahaan memberikan pelatihan yang dapat meningkatkan kepercayaan diri tenaga penjual dan kinerja mereka. Selain itu evaluasi kinerja tenaga penjual sangat diperlukan dalam hal ini, untuk memberikan feedback yang baik untuk meningkatkan efektivitas tim penjualan. Serta membangun budaya organisasi yang responsive terhadap perubahan pasar dapat mendorong peningkatan agility perusahaan.

2. Menurut hasil analisis data yang ada bahwa *strategic orientation* dalam penelitian ini sudah termasuk dalam kategori tinggi. Dimana dimaksudkan bahwa penerapan orientasi strategis dalam industry kecantikan *paragon corp* sudah cukup bagus dan sesuai dengan keinginan perusahaan. Namun dalam penelitian ini masih terdapat indikator dengan kategori rendah dimana tenaga penjualan masih kurang memahami bagaimana cara untuk mengatasi perubahan permintaan pasar sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada. Untuk mengatasi hal tersebut, perlu dilakukan analisis pasar secara rutin, dengan melakukan analisis pasar secara berkala, perusahaan maupun tenaga penjualan akan lebih memahami trend, prefensi konsumen serta perubahan dalam perilaku pembelian. Selain itu bisa dilakukan dengan memanfaatkan social media untuk memantau trend pasar ataupun beriteraksi dan mendapatkan umpan balik. Dengan memanfaatkan social

media perusahaan dapat menjangkau pelanggan yang lebih luas dan melakukan strategi penyesuaian yang tepat.

3. Menurut hasil analisis data yang ada bahwa *customer orientation* dalam penelitian ini sudah termasuk dalam kategori tinggi. Dimana penerapan *customer orientation* dalam industry kecantikan *paragon corp* sudah cukup bagus dan sesuai dengan keinginan perusahaan. Namun dalam penelitian ini masih terdapat indikator dengan kategori rendah yaitu tenaga penjualan masih kurang memahami informasi yang dibutuhkan untuk menangani pelanggan. Untuk mengatasi hal tersebut dengan cara membuat kebijakan marketing, dengan memiliki database pelanggan dan segmentasi pasar, tenaga penjualan akan mudah untuk memahami siapa mereka, dan mampu memahami kebutuhan yang diinginkan pelanggan. Lalu bisa juga dibuatkan metode pendekatan atau interaksi dengan konsumen pelanggan untuk membangun kepercayaan pelanggan, agar tenaga penjual tahu bagaimana cara mengelola konsumen. Serta perlu adanya evaluasi secara berkala untuk meninjau informasi yang dikumpulkan untuk memastikan relevansinya

Dengan demikian menerapkan implikasi manajerial ini, tenaga penjualan *Paragon Corp* yang ada di Jawa Tengah dapat termotivasi dan memperkuat kinerja tenaga penjualannya, yang pada akhirnya hal ini akan membantu keberhasilan perusahaan dalam menguasai industry kecantikan yang kompetitif dipasarnya. Dengan berfokus pada pengalaman penelitian ini pada variabel *strategic orientation*, *customer orientation* dan *customer agility* tidak hanya akan meningkatkan kinerja tenaga penjualan tetapi juga akan terciptanya lingkungan

kerja yang baik dimana tenaga penjual merasa dihargai dan didukung untuk menunjukkan ketrampilan atau keahlian mereka. Maka dari itu, perusahaan nantinya dapat meningkatkan kinerja *salesperson* dan mampu mencapai keberhasilan jangka panjang.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kekurangan, keterbatasan pada penelitian ini terdapat pada perhitungan R-square. Hasil nilai R-square pada variabel customer agility (0,345) dan *salesperson performance* (0,584) masih tergolong dalam kategori sedang. Dalam hal ini dapat menjadi peluang bagi penelitian mendatang untuk dapat menambah model penelitian lainnya yang tetap sesuai dengan konteks penelitian yaitu bagaimana untuk meningkatkan *salesperson performance* melalui *customer agility*. Misalnya dengan menambahkan variabel *business model innovation*. Dimana *business model innovation* memiliki dampak signifikan terhadap *salesperson performance* (Han et al., 2022b). Dalam penelitian ini menyatakan bahwa dengan meningkatkan efisiensi, kualitas penawaran, dan adaptasi terhadap pasar, serta perusahaan dapat memberdayakan tim penjualannya untuk mencapai hasil yang lebih maksimal. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan inovasi dalam strategi bisnisnya, kinerja sales akan mengalami peningkatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrab, M., Al-Mamary, Y. H. S., Alwaheeb, M. A., Alshammari, N. G. M., Balhareth, H., & Al-Shammari, S. A. (2021). Mediating role of strategic orientations in the relationship between entrepreneurial orientation and performance of saudi smes. *Brazilian Journal of Operations and Production Management, 18*(4). <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.029>
- Adinoto, A. (2013). Pengaruh Orientasi Pasar dan Perilaku Kewirausahaan Terhadap Kepekaan Perusahaan Dan Implikasinya Pada Kinerja Perusahaan: Studi pada Penyalur Sepeda Motor di Indonesia. *ULTIMA Management, 2*(1), 1–25. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v2i1.166>
- Ahearne, M., Lam, S. K., Hayati, B., & Kraus, F. (2013). *A Social Network Perspective. July 2015*. <https://doi.org/10.2307/23487422>
- Al Humdan, E., Shi, Y., & Behnia, M. (2020). Supply chain agility: a systematic review of definitions, enablers and performance implications. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 50*(2), 287–312. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2019-0192>
- Aqmala, D., & Ardyan, E. (2019). How does a salesperson improve their performance? The important role of their customer smart response capability. *Gajah Mada International Journal of Business, 21*(2), 223–241. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.35263>
- Arma, A., Ferdinand, A. T., & Rahardjo, S. T. (2017). 13908-35846-1-Pb. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, XVI*(1), 1–16.
- Ayuni, A., Suharso, P., & Sukidin, S. (2019). Perubahan Gaya Hidup Mahasiswi

Universitas Abdurachman Saleh Kota Situbondo (Studi Kasus: Perilaku Konsumtif Mahasiswi Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Angkatan 2014 Dalam Menggunakan Kosmetik Branded). *JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 13(1), 58. <https://doi.org/10.19184/jpe.v13i1.10421>

Baldauf, A., Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2001). Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(2), 109–122. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754262>

Barnett, M. L. (2008). An attention-based view of real options reasoning. *Academy of Management Review*, 33(3), 606–628. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.32465698>

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>

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, January 1998*, 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>

Chu, P. Y., Lee, G. Y., & Chao, Y. (2012). Service quality, customer satisfaction, customer trust, and loyalty in an e-banking context. *Social Behavior and*

- Personality*, 40(8), 1271–1284. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.8.1271>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal. *Journal of Marketing*, 54(July), 68–81.
- Darmanto, Runing S, H. S., Harsono, M., & Haryono, T. (2014). The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(1), 221–229.
- Denziana, A., & Yunggo, E. D. (2017). 296956782. *Pengaruh Profitabilitas, Struktur Aktiva, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Struktur Modal Perusahaan Pada Perusahaan Real Estate and Property yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015*, 8(1), 51–67.
- Fitriawan Sukamto, Mahfudz, I. M. S. (2017). *Pengaruh Market Orientation Dan Strategi Bisnis Terhadap Inovasi*. 2017.
- Franke, G. R., & Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation : A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, XLIII(November), 693–702. Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation : A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(11), 693–702.
- Graciafernandy, M. A., Suhaji, S., & Widiastuti, T. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan: Keinovatifan dan Orientasi Pelanggan. *Jurnal Ilmiah Aset*, 24(1), 37–47. <https://doi.org/10.37470/1.24.1.199>
- Guenzi, P., & Nijssen, E. J. (2020). *Since January 2020 Elsevier has created a*

COVID-19 resource centre with free information in English and Mandarin on the novel coronavirus COVID- 19 . The COVID-19 resource centre is hosted on Elsevier Connect , the company ' s public news and information . January.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson. (2010). Hair 2010 (Sample size). In *Multivariate data analysis* (Vol. 7, pp. 1–761).

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

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>

Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews*, *13*(2), 199–217. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x>

Han, W., Zhou, Y., & Lu, R. (2022a). Strategic orientation, business model innovation and corporate performance—Evidence from construction industry. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971654>

Han, W., Zhou, Y., & Lu, R. (2022b). Strategic orientation, business model

innovation and corporate performance—Evidence from construction industry. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971654>

Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A. F., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif ISBN: 978-623-7066-33-0. In *Pustaka Ilmu* (Issue March).

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.

Ho, W. Y. (2014). *Multiple Strategic Orientations and Business Performance: A Comprehensive Investigation of High-Tech Firms*. October.

Homburg, C., Jensen, O., & Hahn, A. (2012). How to organize pricing? Vertical delegation and horizontal dispersion of pricing authority. *Journal of Marketing*, 76(5), 49–69. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0251>

Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144–158. <https://doi.org/10.1177/0092070303261415>

Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). 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>

Itani, O. S., Agnihotri, R., & Dingus, R. (2017). Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling:

- Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management*, 66(December 2015), 64–79.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.012>
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
<https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- Junfeng, W., Zesheng, Y., & RuQiang, L. (2022). Customer agility, market orientation, and brand image in the context of Chinese market. *Frontiers in Psychology*, 13(December), 1–9.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1062643>
- Jusriadi, A. (2022). Customer Oriented Marketing Strategy for Ukmk Online Sales Guliguli Shop. *INDONESIAN JOURNAL of INTELLECTUAL PUBLICATION*, 2(3), 143–149.
- Ketchen, D. J. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Kurniawan, R. (2020). *The impact of balanced agile project management on firm performance : the mediating role of market orientation and strategic agility*.
<https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2020-0022>
- Mandal, S., & Saravanan, D. (2019). Exploring the Influence of Strategic Orientations on Tourism Supply Chain Agility and Resilience: An Empirical Investigation. *Tourism Planning and Development*, 16(6), 612–636.

<https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1561506>

Mehrabi, J., Noorbakhash, K., Shoja, M., & Karim, M. (2012). Impact of customer orientation and sales orientation on sales' performance in international market of Bilehsavar County. *International Journal of Business and Social Science*, 3(17), 216–222.

Muvidah, A., Baihaqi, I., & Nadlifatin, R. (2021). Analisis Proses Bisnis dan Perancangan Prosedur Operasional Standar Platform Digital Kurban Online Ternaknesia. *Jurnal Teknik ITS*, 9(2).
<https://doi.org/10.12962/j23373539.v9i2.54364>

Narver, J. C., & Slater, S. F. (2012). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Developing a Market Orientation*, October, 45–78.
<https://doi.org/10.4135/9781452231426.n3>

Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). *The International Journal of Human HRM in turbulent times : how to achieve organizational agility ?* November 2013, 37–41. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>

Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>

Paramita, P., Zheng, Z., Mazharul Haque, M., Washington, S., & Hyland, P. (2018). User satisfaction with train fares: A comparative analysis in five Australian cities. *PLoS ONE*, 13(6), 1–26.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0199449>

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of

- Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), 75–88. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134270105>
- Puspita, L. E., Christiananta, B., & Ellitan, L. (2020). The effect of strategic orientation, supply chain capability, innovation capability on competitive advantage and performance of furniture retailers. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 4521–4529.
- R. Khan, M., & M. Ghouri, A. (2018). Enhancing Customer Satisfaction and Loyalty through Customer-Defined Market Orientation and Customer Inspiration: A Critical Literature Review. *International Business Education Journal*, 11(1), 25–39. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol11.1.3.2018>
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229–1236. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.002>
- Rasyidi, M. F., & Sudjatno. (2016). The effect of entrepreneurial orientation on marketing performance through competitive advantage as mediation variable. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 4(2), 1–14.
<https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/3187>

- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: The mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326–346. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0164-y>
- 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>
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities. *Journal of Business Research*, 65(5), 579–585. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.009>
- Sari, D. K. (2014). Smart Working Orientation dan Customer Orientation; Implikasinya terhadap Kinerja Tenaga Penjualan Multi Level Marketing. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 1(1), 43–60. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v1i1.260>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Handbook of Market Research*, November, 587–632. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Silaen, S. (2018). Metode Penelitian Sosial untuk Penulisan Skripsi dan Tesis. Bogor: Penerbit In Media
- Singh, R., & Koshy, A. (2011). Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial*

Marketing Management, 40(1), 78–85.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.012>

Singh, R., & Koshy, A. (2012). A new conceptualization of salesperson's customer orientation: Propositions and implications. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(1), 69–82. <https://doi.org/10.1108/02634501211193921>

Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2007). On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 5–17. <https://doi.org/10.1007/s11747-006-0002-4>

Stiles, S., Golightly, D., & Ryan, B. (2021). Impact of COVID-19 on health and safety in the construction sector. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 31(4), 425–437. <https://doi.org/10.1002/hfm.20882>

Sugyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Issue January).

Tseng, Y. H., & Lin, C. T. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693–3708. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2011.04.034>

Via Zuraida, A. (2022). Membangun Hubungan Customer Orientation Melalui Adaptive Selling dan Salesmanship Skill Terhadap Sales Performance Pada PT. Phapros Semarang. *Konstelasi Ilmiah Mahasiswa Unissula (Kimu)*, 7, 379–395.

Wang, Q., Long, S., Zeng, Y., Tang, L., & Wang, Y. (2023). The creative behavior of virtual idol fans: a psychological perspective based on MOA theory.

Frontiers in Psychology, 14(November 2023).

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1290790>

Wang, X., Li, P., Zheng, Y., Jiang, L. (Alice), & Yang, Z. (2021). Salespersons' self-monitoring, psychological capital and sales performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(9), 1918–1933.
<https://doi.org/10.1108/APJML-04-2020-0262>

Zablah, A., Straub, D., & Johnston, W. J. (2011). *Performance Implications of CRM Technology Use: A Multi-Level Field Study of Business Customers and Their Providers in the Telecommunications Industry*. February.
<https://doi.org/10.2307/23274431>

Zhou, S., Qiao, Z., Du, Q., Wang, G. A., Fan, W., & Yan, X. (2018). Measuring Customer Agility from Online Reviews Using Big Data Text Analytics. *Journal of Management Information Systems*, 35(2), 510–539.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1451956>

