

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Salah satu faktor internal yang penting adalah orientasi perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan dapat mengantisipasi dan mengembangkan produk yang dapat memenuhi kebutuhan dengan lebih baik. Menurut Brady dan Cronin (2001), berorientasi pada pelanggan menuntut perusahaan untuk mengakuisisi dan mengasimilasi informasi-informasi yang penting untuk mendesain dan menjalankan strategi-strategi pemasaran yang memberikan kinerja yang memuaskan bagi pelanggan. Menurut Flaherty *et al.* (1999), dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, banyak perusahaan yang mendorong para tenaga penjualannya untuk memiliki orientasi terhadap pelanggan dalam menjalankan pekerjaannya. Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan merupakan upaya yang dibentuk oleh perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan guna menciptakan kepuasan pelanggan dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Orientasi perusahaan pada pelanggan juga terbukti berdampak positif terhadap kinerja pada level perusahaan dan level *salespeople* (Cross *et al.*, 2007).

Selain mempertimbangkan orientasi perusahaan terhadap pelanggan, perusahaan juga harus memperhatikan faktor eksternal yaitu strategi perusahaan

pesaing dalam mengembangkan bisnisnya. Orientasi perusahaan pada pesaing adalah semua aktifitas yang berhubungan dengan informasi yang dihasilkan tentang pesaing dimana organisasi berfokus pada pemahaman kelemahan dan kekuatan pesaing, memonitor aktivitas pesaing, dan mencari tahu bagaimana pesaing memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan (Zhou *et al.*, 2007). Orientasi perusahaan pada pesaing bertujuan agar perusahaan dapat kompetitif dan bertahan dalam bisnisnya. Memperbarui informasi pesaing lama dan pesaing baru dibutuhkan untuk menjadikan perusahaan dapat bertahan. Orientasi perusahaan pada pesaing ini membuat perusahaan selalu memperbarui metode bisnisnya dan berusaha bersaing dengan kompetitif dan menjadi lebih baik dari pesaingnya. Menurut Boles *et al.* (2001) menyatakan bahwa orientasi perusahaan pada pelanggan dan orientasi perusahaan pada pesaing memiliki pengaruh langsung secara positif terhadap kinerja penjualan *salespeople*.

Menurut Cross *et al.* (2007) strategi perusahaan terkait orientasi perusahaan terhadap pelanggan dan orientasi perusahaan terhadap pesaing berpengaruh terhadap orientasi *salespeople* terhadap pelanggan. *Salespeople* yang memiliki orientasi pelanggan lebih kuat cenderung mencapai tingkat kinerja penjualan yang lebih tinggi (Harris *et al.*, 2005). Menurut Hoffman *et al.* (1992) orientasi *salespeople* pada pelanggan adalah perilaku dari *salespeople* yang membantu pelanggan mengambil keputusan pembelian yang memuaskan, membantu pelanggan memperoleh apa yang dibutuhkan, memberikan pelayanan yang memuaskan kebutuhan tersebut, dan menghindari pengaruh yang manipulatif. Orientasi *salespeople* terhadap pelanggan juga didasari dari

kemampuan *salespeople* itu sendiri. Kemampuan untuk bisa mendekati diri terhadap pelanggan dan melakukan proses penjualan dengan membuat pelanggan merasa nyaman dan puas. *Salespeople* memegang peran penting dalam membentuk hubungan jangka panjang antara pembeli dan penjual, dengan membangun *partnerships* sebagai kunci dalam *business-to-business customers*. Peran *salespeople* mengalami beberapa tahap perkembangan, mulai dari era atau peran produksi, penjualan, marketing, dan saat ini sebagai *partnering*. Dalam peran sebagai *partnering*, *salespeople* harus dapat memahami kebutuhan pelanggan dan meyakinkan bahwa produk atau jasa perusahaan dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Penelitian sebelumnya oleh Cross *et al.* (2007) menyatakan bahwa mencapai tujuan orientasi pasar perusahaan, orientasi *salespeople* pada pelanggan adalah yang terpenting. Bahkan jika pelanggan percaya kemampuan *salespeople*, pelanggan bisa membantu dengan merekomendasikan penjualan pada pelanggan yang lain (Cross *et al.*, 2007). Penelitian Cross *et al.* (2007) menunjuk dengan jelas hasil bahwa kinerja *salespeople* tidak meningkat seiring dengan semakin baiknya perusahaan merespon tindakan pesaing. Sehingga Cross *et al.* (2007) memberikan saran pada peneliti selanjutnya agar perusahaan-perusahaan harus mempertimbangkan untuk menciptakan sebuah mekanisme kompensasi yang cocok jika mereka ingin mendorong tenaga penjualan membantu dalam menerapkan orientasi perusahaan dan meningkatkan kinerjanya.

Pemberian kompensasi adalah salah satu strategi perusahaan dalam menjaga kesejahteraan karyawan. Kompensasi menurut Hasibuan (2002) adalah

semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2001). Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun bentuk kompensasi finansial adalah gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi non-finansial diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung. Kompensasi dapat memotivasi tenaga penjual untuk menjadi berorientasi pelanggan dengan memuaskan mereka untuk meningkatkan kepuasan pelanggan mereka (Thakor dan Joshi, 2005). Menurut Cross *et al.* (2007) pemberian kompensasi perusahaan terhadap karyawannya dapat menjadikan karyawannya memiliki semangat bekerja, sehingga hubungan dari variabel kompensasi, orientasi perusahaan pada pelanggan, dan orientasi perusahaan pada pesaing perusahaan dapat meningkatkan kemampuan kinerja dari *salespeople*.

PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya akan dijadikan sebagai objek penelitian, merupakan pusat dealer resmi produk sepeda motor merk Honda untuk wilayah Jawa Timur dan Nusa Tenggara Timur (NTT). Pada awal tahun 2015, pihak manajemen PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya telah merevisi S.O.P (*Standart Operating Procedure*) yang telah dibuat dan dijalankan dari tahun-tahun sebelumnya. Revisi tersebut berupa menambahkan beberapa poin dalam S.O.P (*Standart Operating Procedure*) tersebut yang bertujuan untuk memberi pelayanan yang lebih prima untuk pelanggan. S.O.P (*Standart Operating Procedure*) yang harus dijalankan secara berurutan oleh para *salespeople* nya diantara lain adalah: mengucapkan kata “Salam Satu Hati” untuk menyambut pelanggan, memperkenalkan nama *salespeople* dan menanyakan nama pelanggan, berkomunikasi dengan menyebut nama pelanggan, secara antusias menggali kebutuhan pelanggan, *product knowledge*, memperlihatkan dan memperagakan secara langsung keunggulan produk sepeda motor Honda yang diinginkan pelanggan, memberikan air mineral dan snack pada pelanggan, mencatat data lengkap pelanggan dan kebutuhan pelanggan, memberikan data produk dan data *salespeople* secara lengkap, mengucapkan “Salam Satu Hati” sebagai salam penutup pada pelanggan (PT MPM, 2015).

Kebijakan tersebut merupakan salah satu bentuk dari orientasi perusahaan pada pelanggan yang diterapkan oleh PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya. Kebijakan lain yang sudah diterapkan antara lain memperhatikan aktifitas-aktifitas pesaingnya, dengan melakukan beberapa survey terhadap kepuasan pelanggan akan produk pesaing, dan melakukan berbagai aktifitas untuk menggali informasi

mengenai kegiatan pesaing seperti *Mystery Call*, *Mystery Shopper* pada dealer-dealer pesaing. Selain itu, PT Mitra Pinasthika Mustika juga memperhatikan tingkat kompensasi yang diberikan pada *salespeoplenya* seperti gaji pokok dan bonus setiap penjualan sepeda motor. Untuk itu, penting oleh penulis untuk melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk mengukur dan menganalisis apakah kebijakan orientasi perusahaan pada pelanggan, orientasi perusahaan pada pesaing, dan kompensasi yang diterapkan PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya bisa berpengaruh terhadap orientasi *salespeople* pada pelanggan dan kinerja para *salespeople* nya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang diambil sebagai berikut:

1. Apakah kebijakan orientasi perusahaan pada pelanggan berpengaruh terhadap orientasi *salespeople* pada pelanggan dan kinerja *salespeople* di PT. Mitra Pinasthika Mustika Surabaya?
2. Apakah kebijakan orientasi perusahaan pada pesaing berpengaruh terhadap orientasi *salespeople* pada pelanggan dan kinerja *salespeople* di PT. Mitra Pinasthika Mustika Surabaya?
3. Apakah kebijakan kompensasi berpengaruh terhadap terhadap orientasi *salespeople* pada pelanggan di PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kebijakan orientasi perusahaan pada pelanggan terhadap orientasi *salespeople* pada pelanggan dan kinerja *salespeople* di PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kebijakan orientasi perusahaan pada pesaing terhadap orientasi *salespeople* pada pelanggan dan kinerja *salespeople* di PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap orientasi *salespeople* pada pelanggan di PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Ilmiah

Bagi kalangan akademisi diharapkan dapat memberikan informasi dan pertimbangan bagi peneliti lain untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini bisa digunakan sebagai saran perbaikan manajemen *salespeople* di PT. Mitra Pinasthika Mustika Simpang Surabaya terhadap kebijakan manajemen perusahaan yang mana yang perlu diubah atau ditingkatkan. Dimana nantinya diharapkan bahwa kebijakan yang dilakukan perusahaan dapat lebih meningkatkan hasil kinerja *salespeople* di PT Mitra Pinasthika Mustika Surabaya.

## **1.5 Sistematika Penelitian**

Untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dikakukan, maka penulisan skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut :

### **BAB I : Pendahuluan**

Pada bab ini diuraikan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

### **BAB II : Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi uraian landasan teori yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini berkaitan dengan orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan kompensasi dalam pengaruhnya terhadap orientasi *salespeople* pada pelanggan dan kinerja salespeople, penjelasan tentang penelitian sebelumnya, dan diakhiri dengan model analisis serta hipotesis.

### **BAB III : Metode Penelitian**

Bab ini berisi penjelasan mengenai metode penelitian yang akan digunakan meliputi : pendekatan penelitian, identifikasi variable, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan.

### **BAB IV : Hasil dan Pembahasan**

Bab ini berisi gambaran umum subjek dan objek penelitian, karakteristik responden, deskripsi variable penelitian, uji kualitas data,



dan hasil pengujian hipotesis, serta penambahan hasil pengujian hipotesis.

## **BAB V : Simpulan dan Saran**

Bab ini berisi suatu simpulan dari hasil penelitian dan beberapa saran dari penulis yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan perusahaan dalam kebijaksanaan terutama dalam meningkatkan hasil kinerja salespeoplenya.

