



ANTESEDEN PENJUALAN ADAPTIF DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN

B. Meiga Kharisma, Ibnu Widiyanto

ibnu.widiyanto@undip.ac.id

bernadethmeiga93@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Salesperson plays an important role in supporting company's success. By developing salesperson performance, it is expected that company's performance will be developed as well. This research analyzes the factors that influence the increasing of salesperson performance, by developing variables such as learning orientation, customer orientation, and salesperson competencies. To discuss the problem, this research proposes research model with four constructs, 12 indicators, and five hypotheses. Those hypotheses were tested by distributing 240 questionnaires with doing a census of the each salespeople at Nasmoco car dealer in Semarang. The data were analyzed using Structural Equation Modelling. The result of this analysis has fulfilled the Goodness of Fit Index criterias, X^2 (chi square) 9.375, 0.284 (0.05), RMSEA 0.042(0.08), GFI 0.975 (0.90), AGFI 0.933 (0.90), TLI 0.996 (0.95), CFI 0.998 (0.95), it can be said that the model is appropriate. The testing of proposed hypotheses shows those three hypotheses has met the prescribed requirements $CR > 2$ with probability level < 0.05 . Based on the analysis, proposed theoretical implications, communication skills, customer orientation, and adaptive selling affect the salesperson performance proper with the theories background.

Keywords: *Communication skills, Customer Orientation, Adaptive selling, Salesperson Performance.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Bagi setiap perusahaan, baik jasa, dagang maupun manufaktur, penjualan merupakan suatu aktivitas yang utama. Hal ini dikarenakan dari kegiatan penjualan, perusahaan memperoleh uang masuk (*cash inflow*) yang digunakan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan dan menunjang kelangsungan hidup perusahaan. Dalam hal ini tenaga penjualan merupakan salah satu sumber daya manusia perusahaan yang berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjualan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Tenaga penjual yang handal dan kompeten sangat dibutuhkan oleh banyak industri, salah satunya industri otomotif (Maurisa, 2007). yang sejak pertengahan tahun 2014 mulai lesu dan cenderung turun mulai bulan September 2014. Tren penurunan penjualan mobil yang terjadi sejak pertengahan tahun 2014 akan menciptakan persaingan ketat dalam industri otomotif untuk mencapai target penjualan yang ada. Dalam kondisi ini tenaga penjual berperan penting untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan dalam persaingan yang ada.

-
1. Drs. Ibnu Widiyanto MA., PhD, Corresponding author, adalah dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Undip.
 2. B. Meiga Kharisma., S.E, adalah lulusan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Undip.

Baldauf *et al* (2001 : 109) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kinerja tenaga penjual memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas penjualan. Sedangkan menurut Sujana *et al* (1994 : 42) salah satu sikap yang secara spesifik berkaitan dengan efektivitas hasil penjualan adalah kemampuan untuk menerima dan bertindak terhadap rangsangan lingkungan. Dengan demikian sikap penjualan adaptif penting untuk efektivitas tenaga penjual. Penjualan adaptif (*adaptive selling*) biasanya dilakukan secara personal, yaitu penjualan langsung yang dilakukan dengan cara mendatangi pelanggan, memberikan informasi mengenai produk serta mendemonstrasikan produk tersebut dihadapan pelanggan. Dengan metode ini tentunya tenaga penjual juga dituntut untuk memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik.

Dalam mencapai target penjualan yang ditetapkan yaitu meyakinkan calon pembeli untuk membeli produk yang ditawarkan, tenaga penjual harus mengerti kebutuhan dan keinginan pelanggannya. De Geus (1988) dalam Badger dan Smith (1998) menyatakan bahwa pada situasi di mana produk dan proses dapat ditiru secara cepat oleh kompetitor, hanya terdapat satu sumber keunggulan kompetitif adalah dengan merangsang karyawan (tenaga penjual) untuk memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kemampuan Komunikasi dan Orientasi Pelanggan terhadap penjualan adaptif dan pengaruhnya terhadap kinerja Tenaga Penjualan. Pada penelitian ini dilakukan sensus terhadap seluruh tenaga penjual PT Nasmoco Semarang.

Rumusan Masalah

Menurut Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo) pada tahun 2014. angka penjualan kendaraan roda empat mengalami penurunan sebanyak 21.897 unit atau 1,7 persen. Total penjualan mobil di Indonesia pada tahun 2014 adalah 1,20 juta unit. Jumlah penjualan pada tahun 2014 tersebut sedikit lebih rendah dibandingkan total penjualan yang diperoleh pada tahun 2013 yaitu sebesar 1,22 juta unit (CNN Indonesia, 2015). Grup Astra sebagai pemain otomotif yang paling dominan di Indonesia mengalami penurunan penjualan sebesar 6,17 persen atau sebanyak 40.404 unit. Pada tahun 2014. Total penjualan unit mobil grup astra pada tahun 2014 adalah sebesar 614.169 unit, sedangkan pada tahun 2013 penjualan total unit mobil grup astra adalah sebesar 654.573 unit. Tren penurunan penjualan mobil yang terjadi sejak pertengahan tahun 2014 akan menciptakan persaingan ketat dalam industri otomotif untuk mencapai target penjualan yang ada. Dalam kondisi ini tenaga penjual berperan penting untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan dalam persaingan yang ada. Kinerja tenaga penjual bertindak sebagai ujung tombak dalam menciptakan hubungan jangka panjang perusahaan dengan pelanggan karena produk yang ditawarkan oleh dealer-dealer mobil memerlukan interaksi langsung antar tenaga penjual dan konsumen.

Kajian Pustaka

1. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan berkomunikasi adalah proses saling membagi dan menggunakan informasi secara bersama-sama dan bertalian antara para peserta dalam proses informasi. Adanya proses membagi ini menunjukkan bahwa komunikasi mestinya dilakukan oleh lebih dari satu orang, dimana masing – masing pihak berusaha untuk memberi dan menerima informasi, ide, sikap, pikiran dan pendapat (Wasono, 2009:2). Proses *Adaptive selling* dipengaruhi oleh komunikasi dari tenaga penjual dengan pelanggan yang dituntut untuk selalu berinteraksi. Komunikasi yang baik dengan pelanggan dapat menciptakan kontak emosional dari pelanggan. Kontak emosional sangat diperlukan, untuk dapat menciptakan pelanggan setia.

Tetapi kurangnya komunikasi *personal selling* yang disampaikan oleh tenaga penjualan akan berdampak pada banyaknya konsumen yang kecewa. Hal ini dapat terlihat ketika seorang tenaga penjual tidak mampu menawarkan produk secara detail karena kurang memahami produk yang ditawarkan sehingga informasi yang diterima oleh pelanggan kurang jelas serta ketidakmampuan tenaga penjual memberikan solusi terhadap produk yang ditawarkan. Tentu saja hal semacam ini dapat mengakibatkan menurunnya tingkat *Adaptive selling*, misalnya: Banyak keluhan dari pelanggan yang dapat membuat kerugian pada perusahaan dan mengancam perkembangan perusahaan (Wasono, 2009).

Selanjutnya menurut Agung (2008) kemampuan komunikasi interpersonal antara penjual dengan konsumen akan menghasilkan informasi, pertukaran ide, perasaan dan persepsi. Sehingga penjual dapat mengetahui harapan-harapan, kebutuhan, bahkan latar belakang konsumen, sehingga memudahkan penjual dalam memilih strategi penjualan yang tepat yang juga merupakan tindakan penjualan adaptif.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Kemampuan Komunikasi berpengaruh positif terhadap penjualan adaptif.*

2. Orientasi Pelanggan

Tenaga penjual berperan dalam hubungan personal antar perusahaan dengan pelanggan. Dari banyak sudut pandang pelanggan agen penjualan adalah perusahaan tersebut, dan merekalah yang member nilai bagi perusahaan serta informasi yang dibutuhkan pelanggan. Penjual sukses adalah penjual yang mahir mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan memberikan satu solusi yang membantu, peranan ini tetap konstan hingga penjualan saat ini. Idealnya, agen penjualan membangun dan memelihara hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui perilakunya (Abed dan Haghghi 2009).

Napolitano (2001) menyarankan bahwa tenaga penjual yang bertanggungjawab melaksanakan strategi kemitraan pembeli penjual harus memiliki kemampuan konseptual analitis untuk memahami tujuan dan keuntungan / produktivitas pelanggan, serta kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan memberikan solusi berdasarkan sumber daya penjualan perusahaan serta kreativitas.

Dengan demikian satu efek positif dari orientasi pelanggan dan penjualan adaptif sangatlah diharapkan (Jaramillo et.al., 2009). Para peneliti juga telah menghipotesiskan bahwa orientasi pelanggan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja, melalui penjualan adaptif (Franke dan Park 2006). Penjual yang memperhatikan pelanggan mereka cenderung menghabiskan waktu dan usaha penting dalam menilai permasalahan pelanggan dan meresponnya dengan solusi yang sesuai.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

H2 : *Semakin tinggi orientasi pelanggan maka semakin tinggi kualitas strategi penjualan adaptif*

3. Penjualan Adaptif

Temuan Barker (1999) dalam penelitiannya menyatakan penyesuaian diri dalam penjualan memerlukan tenaga penjual yang sangat terampil dan terlatih yang dapat menginterpretasikan situasi penjualan secara tepat dan kemudian mengambil taktik penjualan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan spesifik dari pelanggan. Tenaga penjual yang berkinerja lebih tinggi, seperti diidentifikasi oleh manajer mereka, adalah lebih mungkin untuk menjadi adaptif.

Selain itu Sujan dan Weitz (1998) menyatakan bahwa produktivitas penjualan pada dasarnya dapat ditingkatkan jika tenaga penjual lebih menekankan pada working smarter sebagai contoh praktek penyesuaian dalam penjualan. Dari studi empiris yang telah dilakukannya, Sujan, Weitz, dan Kumar (1994) mengemukakan bahwa satu aspek dari working smart, yaitu praktek penyesuaian diri dalam penjualan dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Lebih lanjut, penelitian sebelumnya (Barker, 1999) menemukan bahwa kemampuan penyesuaian diri secara positif berhubungan dengan kinerja yang sukses.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

H3 : Penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjual.

4. Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja penjualan selalu dapat dipandang sebagai hasil dari dijalankannya sebuah peran stratejik tertentu, yang bagi seorang tenaga penjualan, kinerja itu dihasilkan sebagai akibat dari keagresifan tenaga penjualan mendekati dan melayani dengan baik pelanggannya. (Sapiro dan Weitz 1990). Kinerja ini dapat mengambil berbagai macam bentuk indicator antara lain volume penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, serta pertumbuhan pelanggan (Ferdinand, 2002, 153). Agustina dan Ferdinand (2004) dalam studinya melakukan pengukuran kinerja (tenaga penjual) berdasarkan volume penjualan, peningkatan penjualan dan pertumbuhan pelanggan. Kinerja tenaga penjualan berbasis adaptabilitas tenaga penjualan ditemukan sebagai elemen penentu pengukuran kinerja tenaga penjual. Sikap cerdas sebagai bentuk nyata dari adaptabilitas tenaga penjual dalam kinerja tenaga penjual secara nyata menciptakan kinerja tenaga penjual (Sujan et.al., 1994).

DelVecchio (1998) dalam studinya menyatakan bahwa aktivitas penjualan akan lebih efektif apabila tenaga penjual memiliki kompetensi dan pengalaman di bidangnya, maka keinginan pencapaian tujuan perusahaan akan dapat lebih mudah dicapai. Dalam hal ini kompetensi yang harus dimiliki tenaga penjualan adalah kompetensinya dalam memahami kebutuhan pelanggan. Kinerja tenaga penjual terus diperbaiki dan dikembangkan untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga dengan mengembangkan kinerja tenaga penjual, perusahaan lebih mempunyai peluang untuk mempertahankan pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

H4 :Semakin tinggi orientasi tenaga penjual pada pelanggan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjualan.

5. Kemampuan Komunikasi terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Noor et. al (2001) menekankan bahwa pengetahuan berhubungan dengan pendekatan tenaga penjualan dengan konsumennya yang bertujuan memperoleh informasi mengenai pelanggannya demi memudahkan pencapaian tujuannya. Seorang tenaga penjual harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan perilaku di setiap situasi, permintaan-permintaan yang timbul di dalam interaksi hubungan dengan orang lain. Singkatnya seorang tenaga penjual harus mempunyai pengetahuan tentang produk yang ditawarkan dan bagaimana cara kerjanya, melakukan presentasi penjualan dengan efektif dan keterampilan atau kemampuan jual lainnya.

Penelitian Rentz menyatakan bahwa kemampuan jual memiliki hubungan dengan kinerja tenaga penjualan. Dalam penelitiannya, Rentz menggunakan beberapa indicator untuk mengukur kemampuan jual tenaga penjual, diantaranya yaitu: kemampuan tenaga penjual dalam beradaptasi, kemampuan bernegosiasi, dan kemampuan konsultatif.

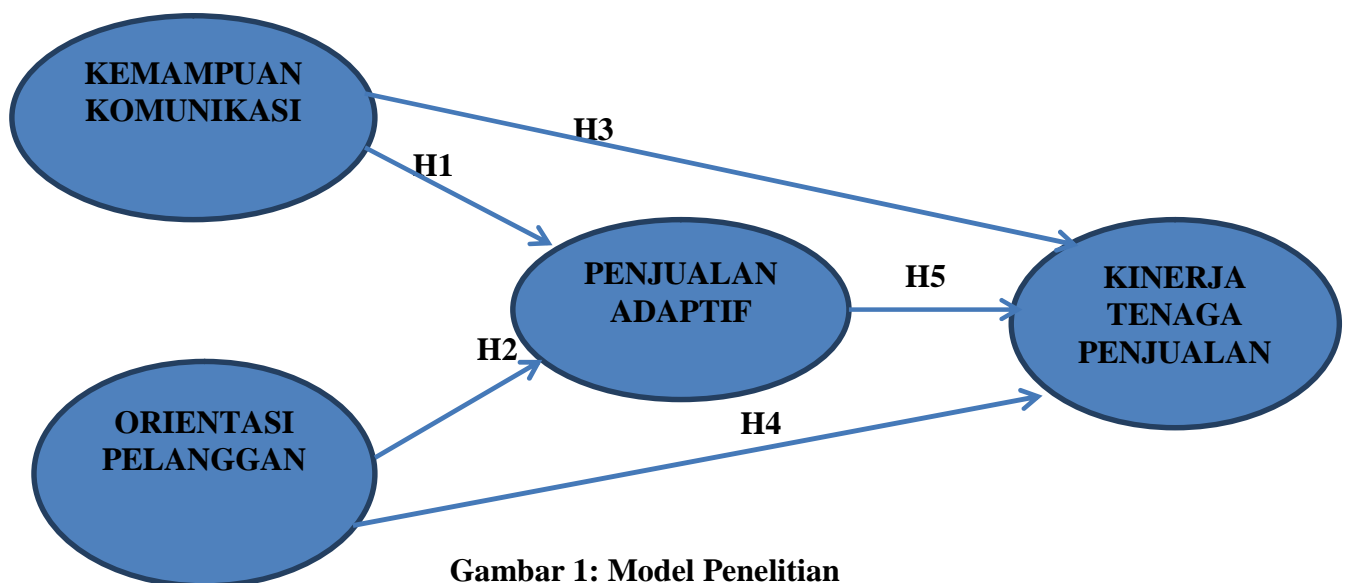
Berdasarkan penelitiannya yang telah dilakukan sebelumnya, pada penelitian ini untuk mengukur kemampuan jual yang dimiliki tenaga penjualan akan menggunakan beberapa indikator yang digunakan pada penelitian sebelumnya, yaitu: Kemampuan tenaga penjualan dalam berkomunikasi, rasa percaya diri yang tinggi dalam meyakinkan pelanggan, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan dalam melakukan negosiasi.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang dapat ditarik adalah:

H5 :Semakin tinggi kemampuan komunikasi tenaga penjualan, maka semakin tinggi kinerja tenaga penjual pada pelanggan.

Model Penelitian

Untuk menjelaskan alur pemikiran penelitian ini, berikut model penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1: Model Penelitian

Sumber: Baldauf (2001), Sujan et al(1994), Badger dan Smith(1998)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pola hubungannya, jenis penelitian ini adalah konfirmatori yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa Wardhani (2012). Sedangkan pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian dengan pendekatan angka-angka baik dalam pengumpulan data, analisa data hingga interpretasi data didasarkan pada hasil analisa data yang berupa angka penelitian ini adalah data primer, di mana perolehannya dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para responden. Alat analisis yang digunakan adalah model SEM (*Structural Equation Model*) AMOS 20.0

Tabel 1: Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator	Instrumen
1.	Kemampuan Komunikasi (X1)	<p>Kemampuan tenaga penjual untuk berbagi dan saling menggunakan informasi secara bersama-sama dan bertalian antar para peserta dalam proses informasi</p> <p>(Sumber: Wasono (2009))</p>	<p>i. Kemampuan menjelaskan kepada pelanggan</p> <p>ii. Kemampuan melakukan prospecting</p> <p>iii. Kemampuan melakukan pembicaraan</p>	<p>1. Penjelasan produk yang saya berikan sistematis.</p> <p>2. Presentasi penjualan yang saya awali diterima dengan baik oleh calon pelanggan yang saya temui..</p> <p>3. Kemampuan saya untuk mendengarkan pelanggan sangat baik</p>
2.	Orientasi Pelanggan (X2)	<p>Kemampuan tenaga penjual untuk berkomunikasi dengan pelanggan, dan usaha perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya.</p> <p>(Sumber: Umar (2002))</p>	<p>i. Kemampuan memberikan solusi atas masalah yang dihadapi pelanggan</p> <p>ii. Kemampuan menyajikan presentasi penawaran produk sesuai kebutuhan pelanggan</p> <p>iii. Akses informasi yang baik untuk memahami kebutuhan pelanggan</p>	<p>1. Solusi yang saya berikan bermanfaat bagi pelanggan</p> <p>2. Saya sangat cepat mengenali kebutuhan pelanggan.</p> <p>3. saya sangat mudah mengakses informasi tentang pelanggan.</p>

3.	Penjualan Adaptif (Y1)	Kemampuan tenaga penjual untuk menggunakan pendekatan penjualan yang berbeda sesuai dengan situasi penjualan yang dihadapi serta jenis pelanggan yang ditemui (Indriani, 2005:5)	<ol style="list-style-type: none">i. Kemampuan menggunakan teknik penjualan dengan pelangganii. kemampuan negosiasiiii. Memiliki sekumpulan informasi mengenai situasi penjualan yang berbeda	<ol style="list-style-type: none">1. teknik penjualan yang saya gunakan sangat cepat disesuaikan dengan pelanggan yang saya temui2. Saya selalu dapat mempresentasikan tentang produk saya dengan sangat jelas3. saya sangat mudah menyesuaikan diri dengan situasi penjualan yang berbeda.
4.	Kinerja Tenaga penjualan (Y2)	Suatu tingkat pencapaian target penjualan yang ditetapkan kepada tenaga penjual. (Challagalla dan Shervani, 1996)	<ol style="list-style-type: none">i. Jumlah penjualan mencapai targetii. Jumlah penambahan pesanan.iii. Peningkatan persentase penjualan.	<ol style="list-style-type: none">1. Target penjualan yang telah ditetapkan selalu tercapai dengan mudah2. Jumlah pesanan pelanggan saya selalu bertambah banyak3. tingkat penjualan saya selalu meningkat tinggi

Metode Penelitian

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga penjual PT Nasmoco Semarang. Dalam penelitian ini kuesioner disebarkan kepada seluruh tenaga penjual yang ada di PT Nasmoco Semarang (sensus). Dalam penelitian ini sebanyak 240 kuesioner telah tersebar namun yang berhasil dikumpulkan dengan jawaban yang lengkap dari pendistribusian kuesioner adalah 123 karena 56 tenaga penjual tidak ada di tempat (bertugas keluar kota) 27 kuesioner tidak diisi secara lengkap dan 30 kuesioner tidak diisi sesuai dengan prosedur.

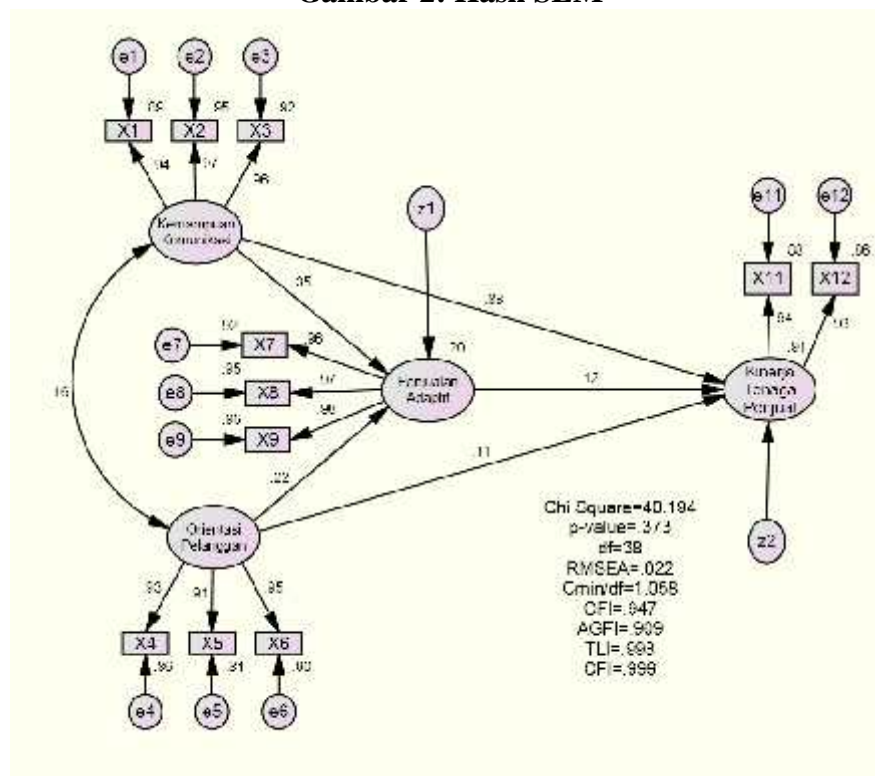
Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah model SEM (*Structural Equation Model*), dengan program AMOS 20.0

Hasil SEM

Dari data yang diperoleh didapati Hasil Uji SEM yang disajikan pada gambar 2 sebagai berikut :

Gambar 2: Hasil SEM



Sumber: Hasil Olah Data Primer (2015)

Pembahasan

1. Pengaruh Kemampuan Komunikasi terhadap Penjualan Adaptif

Parameter estimasi pengaruh Kemampuan Komunikasi terhadap Penjualan Adaptif menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 4.099 dengan probabilitas $0.00 < 0.05$. Nilai signifikansi yang

lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Kemampuan Komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Penjualan Adaptif. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 1 yaitu Kemampuan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penjualan Adaptif pada PT Nasmoco Semarang. Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi Kemampuan Komunikasi maka akan semakin mendukung strategi Penjualan Adaptif pada PT Nasmoco Semarang.

2. Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Penjualan Adaptif

Parameter estimasi pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Penjualan Adaptif menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai $C.R = 2.588$ dengan probabilitas $= 0,01 < 0,05$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Orientasi Pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Penjualan Adaptif. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima Hipotesis 2 yaitu Orientasi Pelanggan berpengaruh positif terhadap Penjualan Adaptif. Dengan demikian maka semakin tinggi orientasi pelanggan, maka akan semakin meningkatkan strategi penjualan adaptif pada PT Nasmoco Semarang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jaramillo et. al. (2009) yang membuktikan bahwa Orientasi Pelanggan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Penjualan Adaptif.

3. Pengaruh Kemampuan Komunikasi terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Parameter estimasi pengaruh Kemampuan Komunikasi terhadap Kinerja tenaga penjual menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai $C.R = 16.324$ dengan probabilitas $= 0,00 < 0,05$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Kemampuan Komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja tenaga penjualan. Dengan demikian hasil uji statistic ini berhasil menerima Hipotesis 3 yaitu Kemampuan Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. Sehingga semakin tinggi kemampuan komunikasi, maka akan semakin meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada PT Nasmoco Semarang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rentz (2002) yang membuktikan bahwa kemampuan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan.

4. Pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Parameter estimasi pengaruh Orientasi Pelanggan terhadap Kinerja tenaga penjualan menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai $C.R = 2.717$ dengan probabilitas $= 0,007 < 0,05$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Harga Kompetitif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Konsumen. Dengan demikian hasil uji statistic ini berhasil menerima Hipotesis 4 yaitu Orientasi Pelanggan berpengaruh positif terhadap Kinerja Penjualan. Sehingga semakin tinggi orientasi perusahaan pada pelanggan, maka akan semakin meningkatkan kinerja tenaga penjualan pada PT Nasmoco Semarang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Baldauf (2001) yang membuktikan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Orientasi Pelanggan dengan Kinerja tenaga penjualan.

5. Pengaruh Penjualan Adaptif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

Parameter estimasi pengaruh Penjualan Adaptif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai $C.R = 2.674$ dengan probabilitas $= 0,007 < 0,05$. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Penjualan Adaptif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. Dengan demikian hasil uji statistik ini

berhasil menerima Hipotesis 5 yaitu Penjualan Adaptif berpengaruh positif terhadap Kinerja Tenaga Penjualan. Dengan demikian maka semakin tinggi strategi Penjualan adaptif, maka akan semakin meningkatkan Kinerja Tenaga Penjualan PT Nasmoco Semarang. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khalid (2007), yang menyatakan bahwa Penjualan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.

Berikut Ringkasan Hubungan Kausalitas Antar Variabel:

Tabel 4.1
Koefisien Regresi

No	Kausalitas	Koefisien Regresi	Critical Ratio	Keterangan
1	X1 → Y1	0.35	CR : 4.099 **	Signifikan
2	X2 → Y1	0.22	CR : 2.588 *	Signifikan
3	Y1 → Y2	0.12	CR : 2.674 *	Signifikan
4	X1 → Y2	0.88	CR : 16.324 **	Signifikan
5	X2 → Y2	0.11	CR : 2.717 *	Signifikan
6	X1 → Y1 → Y2	$0.35 \times 0.12 = 0.042$	Sobel test statistic = 2.395 *	Signifikan
7	X2 → Y1 → Y2	$0.22 \times 0.12 = 0.026$	Sobel test statistic = 1.525	Tidak Signifikan

Catatan: * : signifikan 1%

** : signifikan 5%

KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Kemampuan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penjualan Adaptif pada PT Nasmoco Semarang.
2. Orientasi Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penjualan Adaptif pada PT Nasmoco Semarang.
3. Penjualan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan pada PT Nasmoco Semarang
4. Kemampuan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan pada PT Nasmoco Semarang
5. Orientasi Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tenaga Penjualan pada PT Nasmoco Semarang

Saran

1. Penelitian selanjutnya dapat mengambil lebih dari satu tempat penelitian misalnya di kota selain Semarang
2. Penelitian selanjutnya dapat mengambil objek penelitian lebih dari satu dealer mobil agar satu sama lain bisa diperbandingkan.
3. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan objek penelitian selain tenaga penjual pada industri otomotif misalnya tenaga penjual pada perusahaan asuransi.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengumpulkan data yang diolah lebih dari penelitian ini.

Keterbatasan

1. Penelitian ini hanya mengambil 1 tempat objek penelitian yaitu PT Nasmoco di Kota Semarang. Dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada objek lain di luar objek penelitian ini.
2. Penelitian ini hanya mengambil satu dealer mobil sebagai objek penelitian. Dengan demikian strategi mengenai tenaga penjual belum tentu dapat sama dengan dealer lain
3. Dalam menyebarkan kuesioner penelitian ini hanya bisa memperoleh jumlah yang terbatas karena banyak tenaga penjualan yang bertugas di luar kota.

REFERENSI

- Abed, Ghazaleh M. and Haghghi, M. .2009."The Effect of Selling Strategies on Sales Performance", *Business Strategy Series*, Volume 10, Number 5, Pages. 266-282.
- Aria, Yossy Windhi, 2010, "Analisis pengaruh Penjualan Adaptif terhadap Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol VI.
- Agustina Asatuan dan Augusty Ferdinand, 2004. "Studi Mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjualan". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. III
- Anderson, Erin and Richard L, Oliver, 1994. "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 58 (April),p.53-67.
- Anglin, A. Kenneth, Jeffrey J. Stolman, James W. Gentry, 1990, "The Congruence of Manager Perception of Salesperson Performance Knowledge-Based Measures of Adaptive Selling". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, Number 2, p.109-122.
- Badger, I. Chastondan E. Sadler, Smith, 2000. "Organizational Learning Style, and Competences: A Comparative Investigation of Relationship and Transactionally Orientated Small UK Manufacturing Firms". *European Journal of Marketing*, Vol.34 No.5/6.
- Baldauf, A, David W, Cravens and Nigel F. Piercy, 2001."Examining Bussiness Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of Sales Organization Effectiveness". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21. No.2,p.109-122, 2002. " The Effect of Moderators on the Salesperson Behaviour Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationship". *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.11/12, p.1367-1388.
- Barker, Tansu A, 1999."Benchmark of Successful Salesforce Performance". *Canadian Journal of Administrative Science*, p.95-104.
- Boles, J.S., Barry J. Babin, Thomas G. Brashear, dan Charles Brooks, 2001."An Examination of the Relationship between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation Customer Orientation and Job Performance". *Journal of Marketing Theory and Practice*. Summer,p. 1-13.



- Boorum, L. M, Jerry R. Goolsby and Rosemary P.Ramsey, 1998.“Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26,No.1,p.16-30.
- Challagalla, N, Goutam and Tasadduq A. Shervani, 1996. “Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction”. *Journal of Marketing*, Vol. 60, p. 89-105.
- Chairsrakeo, Sunanta and Mark Speece. 2004. Culture, Intercultural Communication Competence, and Sales Negotiation: a Qualitative Approach,“ *Journal of Business and Industrial Marketing*”, Vol.19, No. 4, h. 267-282.
- Chandra sekaran, Murali, Kevin McNeilly, Frederick A. Russ, dan Detelina Marinova, 2000. “From Uncertain Intentions to Actual Behaviour: A Threshold Model of Whether and When Salespeople Quit”. *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXVII.
- Delvecchio, Susan., (1996), “ Differences in salesperson and manager perceived control : a comparison of dyadic disagreement”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11 No. 2 p.60-72
- Dixon, Andrea L., Rosann L. Spiro, and Maqbul Jamil (2001),” Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions ”, *Journal of Marketing*, Vol. 65 (July), p.64-78.
- Flaherty, Theresa, B., Dahlstorm,R. dan Skinner, Steven, J, 1999, “Organization Values and Role Stress as Determinans of Customer-Oriented Selling Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XIX, No.2, p.1-18.
- Gaikindo dalam Tempo. 2014. “7 Besar Penjualan Mobil Tahun 2013-2014”
- Grant, Ken, David W Cravens, George S. Low, William C.Moncrief, 2001, “The role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, attitudes and work outcomes of salespeople”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, No.2 p165-178.
- Handayani, Nuri Dyah, 2003, “Efektivitas pendekatan problem dengan Kemampuan Komunikasi”, *Jurnal Marketing Bisnis*, 17.
- Iskandar, Khalid, 2007, “Studi Mengenai Penjualan Adaptif sebagai Rute Strategis menuju Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan.” *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. VI, No.1, h.99-120.
- Indriani, Farida 2005. “Analisis Program Manajemen Penjualan yang Berorientasi pada Konsultasi dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjualan”. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. IV, No. 2, p.105-130.
- Johlke, M.C., Dunham Dale.S., Howell Roy., & Wilkes, R.W. 2000, “An Integrated Model of Sales Managers Communication Practices”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28.
- Keillor, B.D Parker R. J and pettijohn, C.E, 1999, “Salesforce performance satisfaction and aspects of relational selling. *Implications for sales manager journal of marketing practice*”. p101-115.
- Maurisa, Kumala dita, 2007. “Analisis Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kompetensi Tenaga Penjual dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Kinerja Tenaga Penjualan”. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol VII.
- McMurrian, R.C., Srivastava. R., & Holmes, 2002, “The Impact of Self Efficacy on expectancy, effort, and adaptive selling context”. *American Marketing Association*, 13, p.399-406.
- Noor, N, Ameen, T.R.M.A, and Wahad, A, 2001, “Determinant of Salesperson Performance”, *Journal Strategy Bisnis*, Vol.6, p.67-80.



- Piercy, Nigel F., Cravens, David W., and Morgan, Neil A (1999), "Relationships Between Sales Management Control, Territory Design, salesforce Performance and /sales Organization Effectiveness", *British Journal of Management*, Vol.10, No.2,p.95-111
- Porter, Stephen S., and Lawrence W. Inks (2000), " Cognitive Complexity and Salesperson Adaptability: An Exploratory Investigation ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XX,(Winter),p.15-21.
- Rentz, Joseph O., C. David Shepherd, Armen Taschian, Pratibha A. Dabholkar, and Robert T. Ladd, 2002, "A Measuren of Selling and Sales Management". Vol XXII, No.1, p.13-21.
- Setiobudi, Bayuaji Darus, 2008. "Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Selling Skill Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol. VII.
- Siguaw, Judy, A. Brown, Gene, dan Widing, Robert, E., 1994, "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol XXXI, p.106-116.
- Sujan, Harist, Barton A. Weitz & Nirmalaya Kumar, 1994, "Learning Orientation Working Smart, and Effective Selling". *Journal of Marketing*, Vol.56, p.39-52.
- Wasono, Sri, 2009, "Mendidik Anak Jenius". Blogspot.com.
- Weilbaker, Dan C, 1990, "The Identification of Selling Abilities Needed for Missionary Types Sales". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. X, p. 45-58.
- Wren, Brent., and., James T. Simpson (1996), "A dyadic model of relationships in organizational buying: a synthesis of research results ", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.11,p.63-79
- Wulandari, Astuty 2007. "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kerja Cerdas dan Kemampuan Menjual Tenaga Penjual Sebagai Intervening Variabel". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol VI.
- Spiro, Rosann L. and Barton A.Weitz, (1990), Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*. VI.XXVII,p.61-69