

**STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA TENAGA PENJUAL
MELALUI ASPEK KOMPETENSI TEKNIK TENAGA
PENJUAL, *SALES SOFT CAPABILITY*, ORIENTASI
PELAYANAN dan PENJUALAN ADAPTIF
(studi kasus pada tenaga penjual transvision area distribusi Jawa Tengah
dan DIY)**

Shandy Ibnu Zakaria¹

Augusty Tae Ferdinand²

Susilo Toto Rahardjo³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Diponegoro

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kompetensi teknik tenaga penjual, *sales soft capability*, orientasi pelayanan, adaptive selling mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual pada studi kasus tenaga penjual tv prabayar transvision area distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun objek penelitian ini sebanyak 102 responden dan teknik pada pengambilan sampel ini adalah teknik sampel.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *structural equation model* (SEM) dari software AMOS 22. Hasil pengujian menggunakan SEM menunjukkan kriteria *goodness of fit full model* adalah *Chi-square* = 67,203; *Probability* = 0,035; *CMIN/DF* = 1,400; *GFI* = 0,905; *AGFI* = 0,845, *TLI* = 0,904; *CFI* = 0,930; dan *RMSEA* = 0,063. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

Temuan dari penelitian yang sudah dilakukan dari 6 hipotesis yang diuji, ada 2 hipotesis yang ditolak dan 4 yang diterima. Hipotesis pertama kompetensi teknik tenaga penjual mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hipotesis kedua kompetensi teknik tenaga penjual mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hipotesis ketiga *sales soft capability* mempunyai pengaruh positif akan tetapi tidak signifikan. Hipotesis keempat *sales soft capability* mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hipotesis kelima orientasi pelayanan mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Hipotesis keenam adaptive selling mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan dengan nilai. Penelitian ini memberikan beberapa keterbatasan penelitian serta agenda penelitian mendatang yang bisa dilakukan pada penelitian selanjutnya.

Kata kunci : kompetensi teknik tenaga penjual, orientasi pelayanan, sales soft capability, adaptive selling, kinerja tenaga penjual.

PENDAHULUAN

Multimedia merupakan suatu sarana sangat diunggulkan dalam dunia informasi, baik itu di dalam tingkat nasional maupun internasional. Dengan adanya multimedia individu dan kelompok dapat merasakan dampaknya yaitu mengetahui informasi dari berbagai dunia. Hal ini diperkuat oleh najjar (1996) multimedia merupakan penyampaian informasi yang menggunakan dari beberapa gabungan grafik, teks, suara video dan animasi.

Peranan tenaga penjual sangatlah penting dalam hal pemasaran jasa multimedia ini, perusahaan memasang target penjualan setiap bulannya agar para tenaga penjual serius dalam memasarkan produknya. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan mencapai tujuan dalam jangka pendek dan jangka panjang yaitu mendapatkan laba dan penjualan meningkat. Salah satu perusahaan multimedia yang sedang berkembang yaitu Transvision.

Transvision area Jawa Tengah dan DIY memiliki 4 supervisor, yang diantaranya 1 supervisor memiliki 1 team yang terdiri 6 orang tenaga penjual jasa. Sehingga rata-rata di setiap kota memiliki 4 supervisor (4 team) yang memiliki 24 tenaga penjual jasa. Khusus untuk kota Semarang ada salah satu supervisor (1 team) memiliki 10 tenaga penjual. Sehingga jumlah tenaga penjual jasa TV berbayar Transvision berjumlah 102 tenaga penjualan dimana didalamnya ada 16 team yang dinaungi 16 supervisor. Dengan sejumlah tenaga penjual yang sebegitu banyak, berikut akan disajikan data penjualan satuan unit pemasangan pada tahun 2014 dan 2015 pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1
Data pemasangan TRANSVISION
Area distribusi Provinsi JATENG dan DIY
Tahun 2014 dan 2015

Tahun	Bulan	Target Pemasangan (Unit)	Realisasi Pemasangan (Unit)
2014	Januari	600	325
	Februari	600	345
	Maret	600	355
	April	600	340

	Mei	600	360
	Juni	600	385
	Juli	600	410
	Agustus	600	445
	September	600	450
	Oktober	600	475
	November	600	465
	Desember	600	495
2015	Januari	600	420
	Februari	600	500
	Maret	600	475
	April	600	430
	Mei	600	410
	Juni	600	390
	Juli	600	420
	Agustus	600	440
	September	600	465
	Oktober	600	410
	November	600	470
	Desember	600	480

Sumber : Transvision Area Distribusi Jawa Tengah

Pada tabel 1 dapat diperoleh gambaran bahwa tingkat pemasangan atau penjualan TV Prabayar Transvision belum pernah mencapai target, yang dimana perusahaan memberikan target penjualan atau pemasangan setiap bulannya 600 pemasangan TV Prabayar. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja tenaga penjual tidak optimal.

Berdasarkan fenomena bisnis diketahui bahwa tidak tercapainya target pemasangan TV Prabayar 2 tahun berturut-turut yaitu pada tahun 2014 dan 2015. Maka peranan tenaga penjual dalam hal ini sangatlah krusial untuk mendongkrak penjualan atau pemasangan TV prabayar Transvision. Tenaga penjual selalu dituntut untuk selalu gigih dan *improvement* serta berkembang dalam melakukan penjualan di lapangan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja penjualan, perusahaan memberikan perhatian terhadap tenaga penjualnya. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kompetensi teknik tenaga penjual yang dimiliki *sales* berpengaruh terhadap pada *sales soft capability*, menganalisis kompetensi teknik tenaga penjual yang dimiliki *sales* berpengaruh terhadap pada orientasi pelayanan, menganalisis *sales soft capability* yang dimiliki *sales* berpengaruh terhadap orientasi pelayanan, menganalisis *sales soft capability* yang dimiliki *sales* berpengaruh penjualan adaptif, menganalisis orientasi pelayanan yang dimiliki *sales* berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual dan menganalisis penjualan adaptif yang dimiliki *sales* berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

1. Pengaruh kompetensi tenaga penjual terhadap *sales soft capability*

Pada perspektif kompetensi teknik tenaga penjual yang dimiliki oleh tenaga penjual itu sendiri, merupakan elemen penting yang menjamin keberhasilan penerapan kebijakan perusahaan maupun tenaga penjual. Tenaga penjual yang memiliki *soft competence* menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Menurut Rentz *et al* penelitian yang dilakukan pada tahun 2002 menyatakan bahwa kemampuan tenaga penjual atau *salesmanship skills* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *interpersonal skills* yang bisa diartikan sebagai *soft capability* yang dimiliki oleh *sales*.

H1 : Semakin baik kompetensi tenaga penjual maka akan semakin baik pula *sales soft capability*

2. Pengaruh Kompetensi tenaga penjual terhadap orientasi pelayanan

Kompetensi dan kualitas pelayanan yang baik merupakan satu kesatuan dari aktivitas penjualan. Oleh sebab itu kompetensi teknik tenaga penjual memiliki pengaruh terhadap *orientasi pelayanan*. Studi yang dilakukan Johlke, *et al* (2006) berpendapat bahwa tingkat pelatihan yang baik mendasari keterampilan presentasi dalam menjual. Dengan kata lain kompetensi yang baik akan mempunyai dampak pelayanan yang baik dan hasil pengaruhnya ialah positif.

Kemudian studi yang dilakukan Mosca *et al* (2010) menyatakan suatu seni dalam pengembangan keterampilan yang sudah dimiliki, dimana bertujuan untuk membuat tenaga penjual perlu menciptakan mentalitas yang berorientasi pelayanan pada pelanggan.

H2 : Semakin baik kompetensi tenaga penjual maka akan semakin baik pula *orientasi pelayanan*

3. Pengaruh *sales soft capability* terhadap orientasi pelayanan

Tenaga penjual yang memiliki *soft competency* yang baik nantinya mempunyai dampak pada pelanggan yang dilayani dengan baik sesuai dengan kondisi dan situasi pada saat penjualan. Mehrabi *et al* (2012) mengemukakan bahwa variabel *selling skill* mempunyai dimensionalisasi Non-verbal (komunikasi gerak isyarat, kontak mata, bahasa tubuh dan ekspresi wajah) berarti bahwa dimensionalisasi tersebut termasuk sebagai variabel *sales soft capability* atau kecerdasan emosional. Dengan kecerdasan emosional yang baik maka orientasi pelayanan terhadap pelanggan akan semakin baik.

Studi yang dilakukan oleh Wachner (2009) berpendapat bahwa dimensionalisasi *Interpersonal skills* mempunyai pengaruh yang positif terhadap orientasi pelayanan (kemampuan ini didasarkan pada karakteristik psikologis yang dimiliki untuk membentuk interaksi yang baik serta membina interaksi hubungan yang baik).

H3 : Semakin baik *sales soft capability* yang dimiliki maka akan semakin baik pula orientasi pelayanan

4. Pengaruh *sales soft capability* terhadap penjualan adaptif

Tenaga penjual yang dapat mengadaptasi penjualan yang sedang berlangsung maka bisa dikatakan bahwa tenaga penjual memiliki *soft capability* yang baik. Hal ini didasari oleh studi yang dilakukan oleh Ingram (1990) mengemukakan bahwa tenaga penjual yang baik adalah didasarkan pada *soft skill* yang dimilikinya. Keahlian bernegosiasi dengan secara prosedural dan sesuai dengan kemampuan *soft* menjadi penting untuk mendapatkan pelanggan. Selain komunikasi dan bernegosiasi itu penting sebagai faktor keberhasilan tenaga penjual, keahlian manajemen waktu yang tepat juga penting untuk dapat membantu di dalam pekerjaannya. Bernegosiasi dan memangkas waktu di dalam penjualan yang sedang berlangsung dikategorikan sebagai *penjualan adaptif*.

Kemudian studi yang dilakukan Weitz *et al* (1990) bahwa empati sebagai dimensionalisasi dari *sales soft capability* mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap penjualan adaptif.

H4 : Semakin baik *sales soft capability* yang dimiliki maka akan semakin baik pula penjualan adaptif

5. Pengaruh orientasi pelayanan terhadap kinerja tenaga penjual

Kinerja penjualan yang baik didasari oleh pertumbuhan penjualan yang terus merangkak naik dan mencapai target setiap periode yang telah ditentukan. Studi yang dilakukan oleh Keillor (1999) berpendapat bahwa orientasi pelayanan memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja tenaga penjual. Lalu hasil riset oleh Singh *et al* (2012) mengemukakan bahwa orientasi pelayanan memiliki pengaruh positif terhadap *performance*.

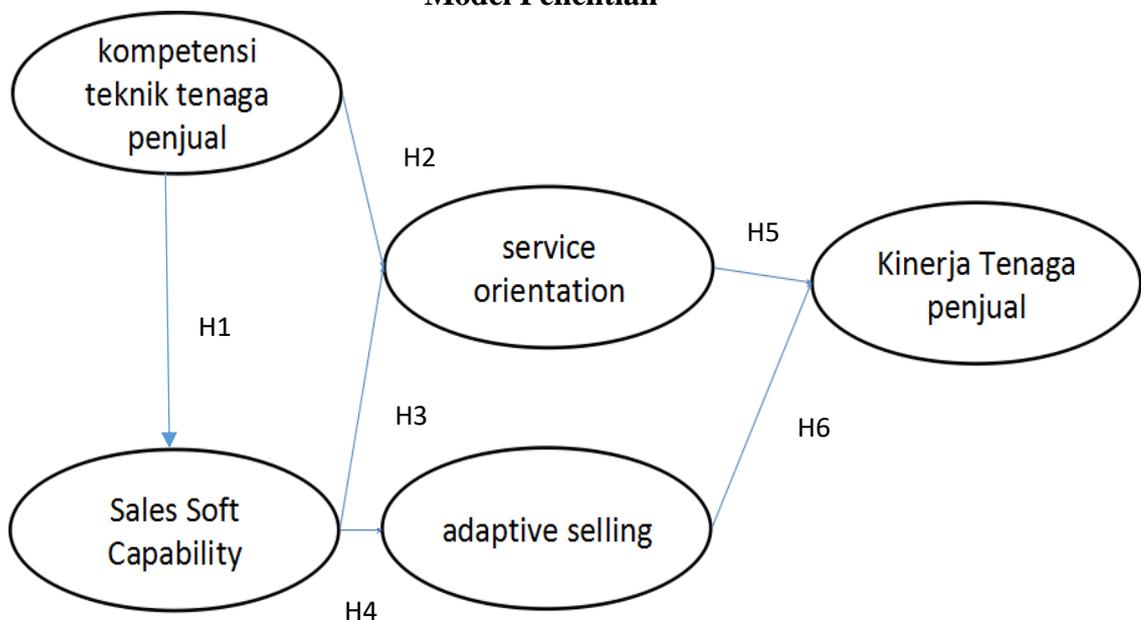
H5 : Semakin baik *orientasi pelayanan* yang diberikan maka akan semakin baik pula kinerja tenaga penjual

6. Pengaruh penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual

Adaptabilitas penjualan sangat diperlukan untuk mengukur kinerja tenaga penjualan. Seorang tenaga penjual yang mengadaptasi penjualan ketika transaksi penjualan berlangsung diharapkan transaksi akan sukses dan menjadi kinerja yang baik untuk diri sendirinya dan perusahaan. Studi yang dilakukan Johlke (2006) mengemukakan bahwa penjualan adaptif adanya pengaruh terhadap kinerja bersifat positif. Lalu didukung dengan kuat oleh penelitian Kara *et al* (2013) mengemukakan bahwa menerapkan konsep penjualan adaptif maka akan semakin baik kinerja tenaga penjual.

H6 : Semakin baik *penjualan adaptif* yang dilakukan oleh tenaga penjual maka akan semakin baik pula kinerja tenaga penjual

Gambar 2
Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Teknik Analisis

Teknik yang dipakai berupa *Struktural Equation Modeling* (SEM) dan dioperasikan memakai program AMOS 22. SEM adalah kumpulan dari sebuah teknik statistikal untuk menguji rangkaian yang hubungannya rumit dengan cara simultan.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sensus adalah pemilihan seluruh anggota populasi yang sudah diketahui sebelumnya, menjadi sampel. Saat ini jumlah tenaga penjualan Transvision area distribusi Jawa Tengah dan DIY sebanyak 102 orang. Semua tenaga penjualan ini akan dijadikan responden.

Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian adalah data primer. Datanya melalui kuesioner untuk diisi oleh para responden dan berisi mengenai pertanyaan-pertanyaan bagaimana. Kompetensi teknik tenaga penjual yang dimiliki *sales* berpengaruh terhadap pada *sales soft capability*, kompetensi teknik tenaga penjual yang dimiliki *sales* berpengaruh terhadap pada orientasi pelayanan, *sales soft capability* yang dimiliki *sales* berpengaruh terhadap orientasi pelayanan, *sales soft capability* yang dimiliki *sales* berpengaruh penjualan adaptif, orientasi pelayanan yang dimiliki *sales* berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual dan penjualan adaptif yang dimiliki *sales* berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Jadi yang dipakai sumbernya dari jawaban serta pernyataan yang ada di dalam kuesioner tersebut. Sedangkan untuk data sekunder dalam penelitian ini melalui data perusahaan, artikel, dan sebagainya.

Tabel 3
Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel	Definisi Operasional Indikator Variabel
Kompetensi teknik tenaga penjual	Merupakan suatu keahlian atau keterampilan yang dimiliki oleh tenaga penjual dalam hal memasarkan produknya terhadap pelanggan cagar terjadi transaksi pembelian.	Pengetahuan tentang produk yang dijual (X1)	Menunjukkan bahwa tenaga penjual mengetahui dan menguasai produk yang dijual dari segi harga, kualitas dsb.
		Pengetahuan produk competitor (X2)	Menunjukkan bahwa selain menguasai produk sendiri tenaga penjual juga harus mengetahui

			kualitas produk-produk pesaing
		Pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk (X3)	Menunjukkan bahwa tenaga penjual menguasai materi-materi tentang produk yang akan ditawarkan kepada konsumen
<i>Sales soft capability</i>	Merupakan tenaga penjual yang memiliki keahlian dan dalam berinteraksi dengan calon pelanggan (interpersonal skills) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (intrapersonal skills) yang mampu untuk mengembangkannya dirinya secara maksimal dalam hal bekerja	Kegighan (X4)	Menunjukkan bahwa tenaga penjual mempunyai ketekunan dalam memasarkan produknya.
		Kehandalan (X5)	Menunjukkan bahwa tenaga penjual memiliki jiwa yang pantang menyerah atau kehandalan dalam mendapatkan atau meyakinkan pelanggan
		Empati (X6)	Menunjukkan bahwa seorang tenaga penjual memiliki sifat yang baik dalam menanggapi semua keinginan pelanggan.

Orientasi pelayanan	Merupakan suatu instrumen dan strategi yang dilakukan oleh tenaga penjual untuk menarik calon pelanggan untuk mengkonsumsi produk atau jasa yang diberikan, dimana tenaga penjual memberikan orientasi pelayanan yang baik dan berkualitas terhadap pelanggan.	Kemampuan menjelaskan produk dengan baik (X7)	Menunjukkan bahwa seorang tenaga penjual mempunyai kemampuan yang baik untuk menerangkan produk yang dijualnya
		Kemampuan solusi terhadap (X8)	Menunjukkan bahwa <i>sales</i> dapat memberikan penanganan yang serius kepada pelanggan, lalu <i>sales</i> dapat memberi efek dari keputusannya yang telah diambil untuk kepentingan bersama.
Penjualan adaptif	Merupakan keahlian tenaga penjual dalam menyesuaikan penjualan sesuai aktivitas di lapangan, hal tersebut didasarkan pada motif, tingkah laku	Kemampuan menyesuaikan teknik penjualan dengan pelanggan (X9)	Menunjukkan bahwa seorang tenaga penjual dapat menyesuaikan kondisi penjualan saat penjualan atau transaksi berlangsung.

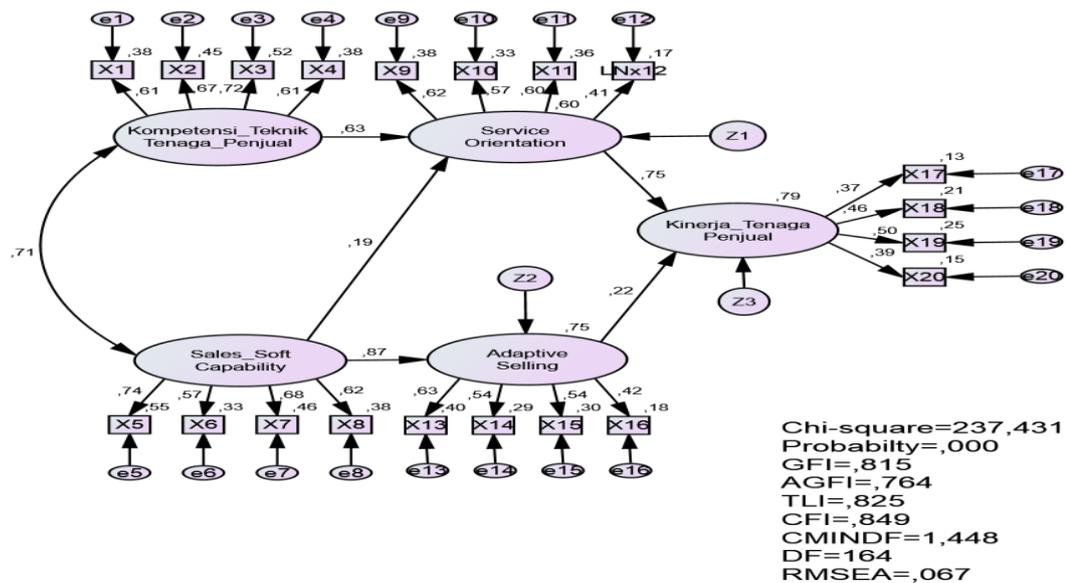
	dan respon yang diterima oleh pelanggan disaat penjualan sedang berlangsung	Kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan (X10)	Menunjukkan bahwa seorang tenaga penjual dapat memodifikasi presentasi penjualan disaat kondisi saat itu dalam penjualan berlangsung
Kinerja tenaga penjual	Merupakan pengevaluasi seluruh aktivitas dan target yang tercapai dimana itu sebagai tujuan perusahaan	Pencapaian target penjualan (X11)	Menunjukkan dimana dilihat dari perkembangan yang terus baik dari hari ke hari oleh <i>sales</i> , didasarkan pada penjualan periode saat ini dengan periode sebelumnya
		Tingkat Pendapatan yang tinggi (X12)	Menunjukkan dimana tenaga penjual mengalami pertumbuhan pelanggan setiap bulannya yang ditargetkan sebelumnya

Sumber : dikembangkan untuk penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis *Structural Equation Model*

Gambar 4
Hasil Uji *Structural Equation Model*



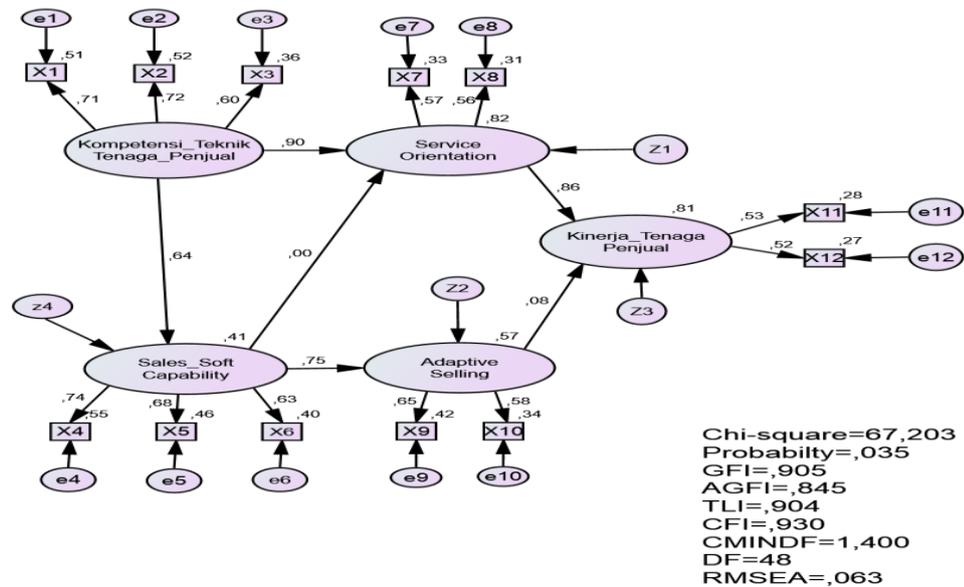
Tabel 4
Hasil Uji *Full Model*

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 164 ; p : 5 % = 194,883	237,431	Marjinal
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Marjinal
GFI	$\geq 0,90$	0,815	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,767	Marjinal
TLI	$\geq 0,90$	0,825	Marjinal
CFI	$\geq 0,90$	0,849	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,448	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,067	Baik

Berdasarkan hasil pengamatan pada analisis hasil uji full model diatas, disimpulkan bahwa model belum memenuhi kriteria *fit* secara keseluruhan terutama pada *chi-square* nilainya 294 dari ambang batas ketentuan 194 terpaut jauh, dan nilai *probability*, GFI, AGFI, TLI dan CFI pada tingkat marjinal dan hasil uji hipotesis pada *regression weights* hanya 3 diterima hipotesisnya dari 5 hipotesis awal yang diajukan. Maka peneliti melakukan *modification model* untuk memperbaiki nilai *goodness of fit* pada full model.

2. Modifikasi Model Analisis *Structural Equation Model*

Gambar 5
Structural Equation Model (Path Diagram) Modifikasi



Tabel 5
Hasil Uji *Full Model Modifikasi*

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	χ^2 dengan df : 48 ; p : 5 % = 65,171	67,203	Marjinal
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,035	Marjinal
GFI	$\geq 0,90$	0,905	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,845	Marjinal
TLI	$\geq 0,90$	0,904	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,930	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,400	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,063	Baik

Pada analisis *modification model* nilai pada *chi-square* sudah mendekati nilai ambang batas sebesar 65 dan nilai yang terhitung 67, tidak seperti sebelumnya memiliki nilai selisih yang begitu besarnya. Kemudian nilai *goodness of fit* menunjukkan nilai yang lebih baik yaitu dari 8 kriteria yang diuji ada 5 kriteria yang baik dan hasil uji hipotesis pada *regression weights* menjadi 4 yang diterima dari hipotesis yang diajukan (penambahan satu hipotesis karena *modification model*).

Tabel 6
Regression Weights Structural Equational Model

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SSC <--- KТП	,640	,161	3,794	***	par_13
AS <--- SSC	,753	,185	3,932	***	par_3
SO <--- SSC	,000	,173	,001	,999	par_6
SO <--- KТП	,904	,197	3,552	***	par_7
KТП <--- AS	,083	,176	,329	,742	par_4
KТП <--- SO	,860	,258	2,764	,006	par_5

Pengujian ini dilakukan untuk menguji keenam hipotesis dalam penelitian ini apakah sudah memenuhi asumsi dari pengujian hipotesis yaitu dengan melihat *critical ratio* (CR) diatas 1.96 serta probabilitas $\leq 0,05$

Tabel 7
Hasil pengujian hipotesis

HIPOTESIS		Nilai CR dan P	Hasil Uji
Hipotesis 1	Semakin baik kompetensi teknik tenaga penjual maka akan semakin baik <i>sales soft capability</i>	CR = 3,794 P = ***	Diterima
Hipotesis 2	Semakin baik kompetensi teknik tenaga penjual akan semakin baik orientasi pelayanan	CR = 3,552 P = ***	Diterima
Hipotesis 3	Semakin baik <i>sales soft capability</i> maka akan semakin baik orientasi pelayanan	CR = 0,001 P = 0,999	Ditolak
Hipotesis 4	Semakin baik <i>sales soft capability</i> maka akan semakin baik penjualan adaptif	CR = 3,932 P = ***	Diterima
Hipotesis 5	Semakin baik orientasi pelayanan maka akan semakin baik kinerja tenaga penjual	CR = 2,764 P = 0,006	Diterima
Hipotesis 6	Semakin baik penjualan adaptif maka akan semakin baik kinerja tenaga penju	CR = 0,329 P = 0,742	Ditolak

Berikut kesimpulan atas keenam hipotesis penelitian yang digunakan ialah :

H1: Semakin baik kompetensi teknik tenaga penjual, semakin baik *sales soft capability*

Hasil penelitian menggambarkan hasil bahwa kompetensi teknik tenaga penjual mempunyai pengaruh pada *sales soft capability*. Hasil ini sesuai dengan penelitian Rentz *et al* (2002) yang menyatakan bahwa variabel *salesmanship skills* adanya pengaruh yang positif pada *interpersonal skill*. *Interpersonal skill* bisa diartikan sebagai *sales soft capability*.

Kompetensi teknik tenaga penjual memiliki 3 item yaitu kemampuan pengetahuan tentang produk yang dijual, kemampuan pengetahuan produk kompetitor, kemampuan pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk. Sedangkan indikator *Sales soft capability* dibentuk dari 3 indikator yaitu kegigihan, kehandalan dan empati. Indikator dari kompetensi teknik tenaga penjual dan *sales soft capability* dibuat oleh peneliti dari beberapa rujukan penelitian yang dimana dikembangkan untuk kepentingan penelitian ini.

H₂: Semakin baik kompetensi teknik tenaga penjual, semakin baik orientasi pelayanan

Hasil penelitian menggambarkan hasil bahwa kompetensi teknik tenaga penjual mempunyai pengaruh terhadap orientasi pelayanan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Mosca *et al* (2010) yang mengemukakan bahwa konstruk kinerja teknik tenaga penjual berpengaruh signifikan terhadap menciptakan mentalitas yang berorientasi pelayanan pada pelanggan. Dengan demikian hipotesa pertama diterima

Kompetensi teknik tenaga penjual memiliki 3 item yaitu kemampuan pengetahuan tentang produk yang dijual, kemampuan pengetahuan produk kompetitor, kemampuan pengetahuan keistimewaan dan manfaat produk. Sedangkan indikator *orientasi pelayanan* dibentuk dari 2 indikator yaitu kemampuan menjelaskan produk dengan baik, kemampuan memberikan solusi terhadap pertanyaan pelanggan. Indikator dari kompetensi teknik tenaga penjual dan *orientasi pelayanan* dibuat oleh peneliti dari beberapa rujukan penelitian yang dimana dikembangkan untuk kepentingan penelitian ini.

H₃: Semakin baik sales soft capability, semakin baik orientasi pelayanan

Hasil penelitian menggambarkan hasil bahwa *sales soft capability* tidak berpengaruh terhadap orientasi pelayanan. Hasil bertolak belakang dengan penelitian Wachner (2009) bahwa *interpersonal skill (sales soft capability)* berpengaruh terhadap orientasi pelayanan karena mendukung dalam menciptakan hubungan dengan pelanggan antar pribadi yang baik dan memuaskan. Dalam penelitian ini tenaga penjual yang memiliki keahlian yang sudah ada dalam dirinya (*interpersonal skill*) tidak berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan terhadap pelanggan, sehingga hipotesa kedua ditolak.

Sales soft capability dibentuk dari 3 indikator yaitu kegigihan, kehandalan, dan empati. Sedangkan indikator orientasi pelayanan dibentuk dari 2 indikator yaitu kemampuan menjelaskan produk dengan baik, kemampuan memberikan solusi terhadap pertanyaan pelanggan. Indikator dari *sales soft capability* dan orientasi pelayanan dibuat oleh peneliti dari beberapa rujukan penelitian yang dimana dikembangkan untuk kepentingan penelitian ini

H₄: Semakin baik sales soft capability, semakin tinggi penjualan adaptif

Hasil penelitian menggambarkan hasil bahwa *sales soft capability* mempunyai pengaruh pada penjualan adaptif. Hasil ini sesuai dengan penelitian Weitz *et al* (1990) bahwa empati (*sales soft capability*) mempunyai pengaruh langsung dan positif terhadap penjualan adaptif. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima.

Sales soft capability dibentuk dari 3 indikator yaitu kegigihan, kehandalan, dan empati. Sedangkan indikator penjualan adaptif kemampuan menyesuaikan teknik penjualan dengan pelanggan, kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan berlangsung. Indikator dari *sales soft capability* dan penjualan adaptif dibuat oleh peneliti dari beberapa rujukan penelitian yang dimana dikembangkan untuk kepentingan penelitian ini.

H₅: Semakin baik orientasi pelayanan, semakin baik kinerja tenaga penjual

Hasil penelitian menggambarkan hasil bahwa orientasi pelayanan mempunyai pengaruh pada kinerja tenaga penjual. Hasil ini sesuai dengan penelitian Singh (2012) bahwa orientasi pelayanan memiliki pengaruh positif terhadap *performance*. Maka dengan demikian hipotesa keempat diterima.

Indikator *orientasi pelayanan* dibentuk dari 2 indikator yaitu kemampuan menjelaskan produk dengan baik, kemampuan memberikan solusi terhadap pertanyaan pelanggan. Sedangkan pembentuk indikator variabel kinerja tenaga penjual terdiri dari 2 indikator yaitu: keahlian menciptakan tingkat pendapatan yang tinggi, pencapaian target penjualan. Indikator dari *orientasi pelayanan* dan kinerja tenaga penjual dibuat oleh peneliti dari beberapa rujukan penelitian yang dimana dikembangkan untuk kepentingan penelitian ini.

H₆: Semakin baik *penjualan adaptif*, semakin baik Kinerja tenaga penjual

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penjualan adaptif tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjual. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Johlke (2006) bahwa penjualan adaptif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja tenaga penjual. Maka seorang tenaga penjual dengan mempunyai kemampuan beradaptasi saat berinteraksi dengan pelanggan tidak ada jaminan pelanggan akan memakai jasa yang ditawarkan, dimana apabila memakai jasa atau produk yang ditawarkan akan berefek pada target penjualan (*performance*). Sehingga hipotesa kelima ditolak.

Indikator pembentuk variabel penjualan adaptif yaitu: kemampuan menyesuaikan teknik penjualan dengan pelanggan, kemampuan memodifikasi presentasi dalam penjualan berlangsung. Sedangkan pembentuk indikator dari kinerja tenaga penjual yaitu: kemampuan menghasilkan tingkat pendapatan yang tinggi, pencapaian target penjualan. Indikator dari penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjual dalam penelitian ini dipilih berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu lalu dikembangkan sesuai dengan keadaan yang dibutuhkan untuk penelitian.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, agar kinerja tenaga penjualannya dapat meningkat dapat dilakukan dengan melalui proses kompetensi tehnik tenaga penjual terhadap orientasi pelayanan kemudian mempengaruhi kinerja tenaga penjual. Proses yang telah dilakukan secara bertahap seperti itu menghasilkan hasil yang positif. Lalu untuk proses *sales soft capability* terhadap penjualan adaptif mempengaruhi kinerja tenaga penjual mempunyai nilai yang negatif atau ditolak hipotesisnya pada penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjual. Maka seorang

tenaga penjual yang memiliki *sales soft capability* akan bisa memiliki penjualan adatif yang baik dilapangan, karena tenaga penjual yang memiliki *soft competence* yang baik lebih memiliki sifat yang mudah di *manage* karena emosionalnya terukur sehingga penjualan secara adaptif mudah untuknya. Akan tetapi penjualan adaptif tidak serta merta akan penjualan atau pembelian jasa yang dipasarkan, sehingga tidak menentukan kinerja tenaga penjual. Perusahaan dalam hal ini seharusnya mengambil langkah cepat untuk meningkatkan kinerja tenaga penjual, dengan cara memberikan *training* untuk menambah pengetahuan tenaga penjual dalam penjualan secara berlangsung atau *adaptive selling*. Untuk proses ketiga *sales soft capability* terhadap orientasi pelayanan memiliki hasil yang negatif, hal ini dikarenakan emosional yang dimiliki oleh tenaga penjual tidak semuanya memiliki emosional yang bisa diatasi dengan sendirinya, sering diluar kontrol seperti: mudah menyerah, marah terhadap pada situasi penjualan, dan tidaknya handal pada proses penjualan.

Berdasarkan pada uraian diatas maka peneliti dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja tenaga penjual itu dipengaruhi dengan proses pertama yaitu keahlian atau kompetensi yang dimiliki tenaga penjual, lalu mempengaruhi terhadap orientasi pelayanan terhadap pelanggan. Kemudian orientasi pelayanan yang dipengaruhi positif dan signifikan oleh kompetensi tehnik tenaga penjual, tentunya memberikan nilai positif dan signifikan pada meningkatnya kinerja tenaga penjual.

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan pada keterbatasan penelitian yang telah didiskripsikan di atas, maka penelitian studi ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut pada penelitian yang akan datang mengenai kinerja tenaga penjualan. Misalnya dengan menambahkan beberapa variabel dan indikator yang tidak terdapat pada penelitian ini, untuk dapat dimasukkan dalam penelitian selanjutnya, sehingga hasil dari penelitian tersebut bisa lebih valid. Hasil pada penelitian ini terdapat hasil yang negatif dan tidak signifikan, yaitu pada hipotesis 3 dan 6 sehingga perlu dilakukan perbaikan pada model. Diharapkan pada penelitian yang akan datang hendaknya dilakukan pada objek penelitian yang lebih luas, misalnya meneliti kinerja tenaga penjualan TV prabayar Transvision diluar area distribusi Jawa Tengah dan DIY karena keterbatasan responden yang diteliti, sehingga akan dapat mengamati perbedaan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

DAFTAR REFERENSI

- Agustina Asatuan dan Augusty Ferdinand, (2004), "Studi mengenai Orientasi Pengelolaan Tenaga Penjualan", Jurnal Sains Pemasaran Indonesia, Vol. III, Nomer 1, p.1-22.
- Baldauf, Artur, Cravens, David W; Piercy, Nigel F, (2001), "Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedent of Sales Organization Effectiveness", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, p. 109.

- Ingram, Thomas N, (1990). "Improving Sales Force Productivity: a Critical Examination of the Personal Selling Process", *Review of Business*, Summer
- Johlke, M, C., (2006) "Sales presentation skills and salesperson job performance" Department of marketing, Bradley university, Foster college of business, peoria, Illinois, USA
- Johlke, M, C., (2006) "Sales presentation skills and salesperson job performance" Department of marketing, Bradley university, Foster college of business, peoria, Illinois, USA
- Kara et al., (2013). "An examination of the effect of adaptive selling behavior and customer orientation on performance of pharmaceutical salespeople in an emerging market", *Journal of Medical marketing* 13(2) 102-114
- Keillor et al., (1999). "Sales force performance and aspects of relational selling: implications for sales managers", *Emerald Journal of business & industrial marketing* 21/5 311-319 *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXII (1), Winter: 13-21
- Mehrabi et al., (2012). "Impact of customer Orientation and Sales Orientation on Sales Performance in International market of Bilehsavar County", *International Journal of Business and social Science* Vol3.no 17
- Mosca, J.B., Fazzari, A. And Buzza, J. (2010), "Coaching to win: a systematic approach to achieving productivity through coaching", *Journal of business and Economics Research*, Vol. 8 No, 5, pp. 115-130
- Rentz, et al. (2002). "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21
- Singh, Ramendra & Koshy, Abraham (2012). "A new Conceptualization of salesperson's customer orientation". *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 30 No 1, 2012 pp. 69-82 Emerald Group Publishing Limited 0263-4503
- Wachner. Et. Al., (2009). "SOCO's Impact on Individual sales performance: The Integration of selling skills as a missing link". *Journal of Industrial Marketing Management* 38 (32-44)
- Weitz, B A and Bradford, K D (1999) 'Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, (2), 241-254