

Pentingnya Orientasi Penjualan dan Pelatihan Penjualan dalam Meningkatkan Penjualan Adaptif pada Kinerja Tenaga Penjualan

Sayrina Cantika Marselinus¹, Elia Ardyan^{2*}

^{1,2}Program Studi Manajemen, STIE Ciputra Makassar, Indonesia.

¹Email: scantika@student.ciputra.ac.id

²Email: elia.ardyan@ciputra.ac.id

Abstrak

Pengaruh orientasi penjualan, pelatihan penjualan, dan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan di Indonesia sangat kuat. Perusahaan harus memprioritaskan karakteristik ini dan menjamin bahwa konsumennya memiliki informasi, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pasar. Dengan melakukan hal ini, organisasi dapat menjamin pencapaian tujuan pemasaran inti mereka dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang sangat kompetitif. Penelitian ini menguji pengaruh orientasi penjualan, pelatihan penjualan, dan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan. Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari 250 tenaga penjualan profesional yang bekerja di sektor asuransi. Penelitian ini menggunakan model persamaan structural equation modeling partial least square (SEM-PLS) sebagai teknik analisisnya. Data dianalisis menggunakan WarpPls versi 8. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa fokus pada penjualan dan memberikan pelatihan bagi tenaga penjualan dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengubah pendekatan penjualan mereka. Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa staf penjualan yang lebih mudah beradaptasi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja penjualan. Studi ini memberikan wawasan berharga bagi para manajer, khususnya dalam hal meningkatkan kemampuan untuk memodifikasi strategi penjualan dan pengaruh yang dihasilkan terhadap kinerja profesional penjualan.

Kata Kunci: Orientasi Penjualan; Training Penjualan; Penjualan Adaptif; Kinerja Tenaga Penjualan

The Importance of Sales Orientation and Sales Training in Enhancing Adaptive Selling for Salesperson Performance

Abstract

The influence of sales orientation, sales training, and adaptive selling on salesperson performance in Indonesia is remarkably strong. Companies must prioritize these characteristics and guarantee that their consumers have the requisite information, skills, and attitudes to satisfy the needs of the market. By doing this, organizations may guarantee the accomplishment of their core marketing goals and sustain a competitive advantage in a fiercely competitive market. This study examines the impact of sales orientation, sales training, and adaptive selling on the salesperson's performance. The participants in this study consist of 250 sales professionals working in the insurance sector. The study employed structural equation modeling partial least squares (SEM-PLS) as the analytical technique. The data were analyzed using WarpPls version 8. The findings of this study suggest that having a focus on sales and providing training for salespeople can improve their ability to change their selling approach. Further research indicates that sales staff who are more adaptable have a stronger influence on sales performance. This study provides valuable insights for managers, specifically in terms of improving the ability to modify sales strategies and the resulting influence on the performance of sales professionals.

Keywords: sales orientation; sales training; adaptive selling; salesperson performance

PENDAHULUAN

Banyak penelitian terkait kinerja tenaga penjualan di industri jasa, seperti asuransi (Cheng, 2014; Fujii, 2024), *customer service* (Wong *et al.*, 2015), dan beberapa industri lainnya. Tenaga penjualan di industri jasa harus mampu adaptif untuk meningkatkan penjualan produknya. Penjualan adaptif dianggap sebagai keterampilan penting bagi tenaga penjualan. Penjualan yang adaptif berarti tenaga penjual mampu menyesuaikan pendekatan kepada pelanggan berdasarkan data dan informasi yang mereka peroleh tentang persona pelanggan mereka (Kimura *et al.*, 2019; Weitz *et al.*, 1986). Tenaga penjualan dapat mencapai penyesuaian yang efektif dengan menggunakan teknik penjualan adaptif (Kaynak *et al.*, 2016). Perilaku adaptif tentunya akan berdampak pada kepuasan kerja (Kwak *et al.*, 2019) dan kinerja (Locander *et al.*, 2020; Ross Gilbert *et al.*, 2022).

Perilaku adaptif dari tenaga penjualan dapat ditingkatkan melalui training (Hernanto *et al.*, 2022). Training menjadi bagian penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan (Singh *et al.*, 2015). Pelatihan yang efektif memfasilitasi pemahaman komprehensif karyawan tentang produk dan layanan, penguasaan strategi komunikasi yang efektif, serta interpretasi dan respons yang tepat terhadap kebutuhan pelanggan. Dalam bisnis jasa, keterlibatan langsung dengan klien sangat penting untuk menciptakan pengalaman yang menyenangkan (Wardoyo *et al.*, 2019) dan memastikan loyalitas pelanggan. Untuk lebih jelasnya, pelatihan memberdayakan staff/ karyawan dengan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk mampu menangani berbagai hambatan dalam pekerjaan mereka dan memberikan layanan yang memenuhi harapan pelanggan. Pelatihan akan mempengaruhi keterampilan pemecahan masalah (Lee & Lee, 2020), kualitas pelayanan (Shen & Tang, 2018), kinerja tenaga penjual (Aqmal & Ardyan, 2019; Supriyanto & Ariyanti, 2018) dan kinerja organisasi (Esteban-Lloret *et al.*, 2018).

Orientasi penjualan menjadi bagian penting yang harus dimiliki oleh tenaga penjual. Orientasi penjualan adalah pendekatan bisnis yang mengutamakan pelaksanaan inisiatif dan rencana yang bertujuan untuk mendongkrak penjualan produk atau jasa. Namun, salah satu sisi negatif orientasi penjualan adalah berfokus pada penjualan jangka pendek (Saxe & Weitz, 1982). Tenaga penjual mungkin lebih mengutamakan pencapaian target penjualan bulanan atau kuartalan tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap hubungan dengan pelanggan atau reputasi perusahaan. Fokus pada penjualan jangka pendek dapat mengarah pada praktik-praktik seperti overpromising, memberikan diskon besar-besaran yang tidak berkelanjutan, atau bahkan menjual produk yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Disisi lain, ada sisi positif dari orientasi penjualan (Aqmal & Ardyan, 2019). Orientasi penjualan dapat berdampak pada kepercayaan pelanggan (Guenzi *et al.*, 2016), penciptaan nilai yang superior (Guenzi *et al.*, 2011), dan kinerja (Santika, 2023).

Di dalam penelitian ini, peneliti melihat pentingnya orientasi penjualan dan pelatihan penjualan di dalam meningkatkan perilaku penjualan adaptif. Perilaku penjualan adaptif dari tenaga penjualan diharapkan mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh orientasi penjualan, pelatihan penjualan dan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan. Studi ini menyoroiti pentingnya orientasi penjualan dan pelatihan penjualan dalam meningkatkan perilaku penjualan yang mudah beradaptasi. Peningkatan kinerja tenaga penjualan diantisipasi melalui penerapan perilaku penjualan adaptif oleh tenaga penjualan. Studi ini menguji pengaruh pelatihan penjualan, orientasi penjualan, dan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan.

TEORI

Orientasi Penjualan

Barber *et al.* (2018) menegaskan bahwa orientasi penjualan sangat penting dalam memasarkan produk khusus seperti asuransi jiwa, layanan pemakaman, dan alat pemadam kebakaran. Orientasi penjualan adalah strategi perusahaan yang memprioritaskan penjualan dan promosi barang, seringkali tanpa banyak mempertimbangkan kebutuhan atau preferensi klien. Tujuan orientasi penjualan adalah

jangka pendek (Guenzi *et al.*, 2011; Satornino *et al.*, 2023). Dalam kerangka khusus ini, perusahaan memprioritaskan pencapaian tujuan penjualan daripada mengembangkan pemahaman komprehensif tentang permintaan konsumen. Pendekatan orientasi penjualan bertujuan untuk mengoptimalkan profitabilitas dengan mengintensifkan upaya penjualan perusahaan (Boles *et al.*, 2001). Pendekatan ini terutama berfokus pada pemanfaatan teknik persuasi dan pemasaran produk untuk merangsang transaksi dengan tujuan mencapai hasil penjualan yang paling menguntungkan. Meskipun orientasi penjualan dapat membawa kesuksesan secara langsung (Saxe & Weitz, 1982), orientasi penjualan juga dapat menimbulkan risiko ketidakpuasan pelanggan jangka panjang jika kebutuhan konsumen tidak dipertimbangkan dengan cermat.

Orientasi penjualan mengacu pada strategi penjualan di mana fokus utama penjual adalah memenuhi target penjualan dan memaksimalkan jumlah transaksi yang diselesaikan serta memaksimalkan profitabilitas (Santika, 2023). Tenaga penjual tidak berusaha memikirkan bagaimana membangun hubungan dengan pelanggannya untuk jangka panjang (Baber *et al.*, 2018). Pendekatan ini mengutamakan promosi produk kepada klien tanpa mempertimbangkan kebutuhan atau preferensi mereka secara memadai. Penjual yang mengutamakan orientasi penjualan cenderung menunjukkan ketegasan dan kemampuan beradaptasi yang lebih rendah ketika berinteraksi dengan konsumen, dengan tujuan utama untuk mencapai target penjualan tertentu. Karena orientasi penjualan sifatnya jangka pendek sedangkan penjualan adaptif berorientasi pada penjualan jangka panjang, maka pengaruh keduanya adalah negatif.

H1: Orientasi penjualan berpengaruh negatif dan signifikan pada penjualan adaptif

Pelatihan Penjualan

Perusahaan harus mengembangkan pelatihan penjualan yang berkualitas. Pelatihan penjualan merupakan jenis pelatihan yang secara khusus menasar peningkatan sumber daya manusia dan perolehan keterampilan, khususnya di bidang penjualan (Wibawa *et al.*, 2017). Pelatihan penjualan yang efektif akan mampu mempengaruhi efektifitas penjualan (Wahyuningsih, 2019), produktifitas kerja (Ibrahim *et al.*, 2017) dan kinerja tenaga penjual (Hernanto *et al.*, 2022; Wibawa *et al.*, 2017). Hasil studi Ibrahim *et al.* (2017) menunjukkan bahwa softskill yang didapat dari pelatihan akan mampu meningkatkan kinerja sebesar 14,5%. Pelatihan memungkinkan para profesional untuk mengenali profil pelanggan yang berbeda, memahami preferensi mereka, dan membangun taktik penjualan yang dapat disesuaikan. Pelatihan dapat dilakukan melalui mentoring ataupun pelatihan peran (Attia *et al.*, 2014).

Pelatihan menargetkan peningkatan keterampilan interpersonal dan kemampuan memecahkan masalah memungkinkan tenaga penjualan menavigasi berbagai skenario penjualan secara efektif dan inovatif. Pelatihan penjualan akan mampu meningkatkan perilaku penjualan adaptif dari tenaga penjual (Hernanto *et al.*, 2022). Pelatihan dapat memperbarui pengetahuan dan keterampilan tenaga penjualan dengan ide-ide dan informasi baru, sehingga meningkatkan kapasitas mereka untuk beradaptasi (Ahmad & Akbar, 2020). Perusahaan yang secara konsisten menerapkan program pelatihan terbaik dapat mengembangkan tenaga kerja yang lebih fleksibel dan mampu memberikan layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan, sehingga pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

H2: Pelatihan penjualan berpengaruh positif dan signifikan pada penjualan adaptif.

Penjualan Adaptif

Kapasitas untuk dengan cepat mengubah cara berinteraksi dengan pelanggan sebagai respons terhadap informasi baru yang dirasakan mengenai sifat skenario penjualan merupakan ciri dari perilaku penjualan adaptif (Spiro & Weitz, 1990). Penjualan adaptif adalah kemampuan untuk secara efektif menyesuaikan perilaku penjualan sesuai dengan kebutuhan situasi penjualan yang terus berkembang (Kusumo, 2019; Wong & Tan, 2016). Penjualan adaptif juga dikonsept sebagai kerja cerdas, dimana tenaga penjualan berupaya untuk menyesuaikan diri dengan berbagai situasi agar mampu menggunakan strategi penjualan yang paling efektif (Rianita, 2022). Penjualan adaptif menyoroti pentingnya kemampuan beradaptasi dan daya tanggap dalam operasi penjualan, yang memungkinkan tenaga

penjualan untuk segera mengubah pendekatan, presentasi, dan strategi negosiasi mereka (Rianita, 2022).

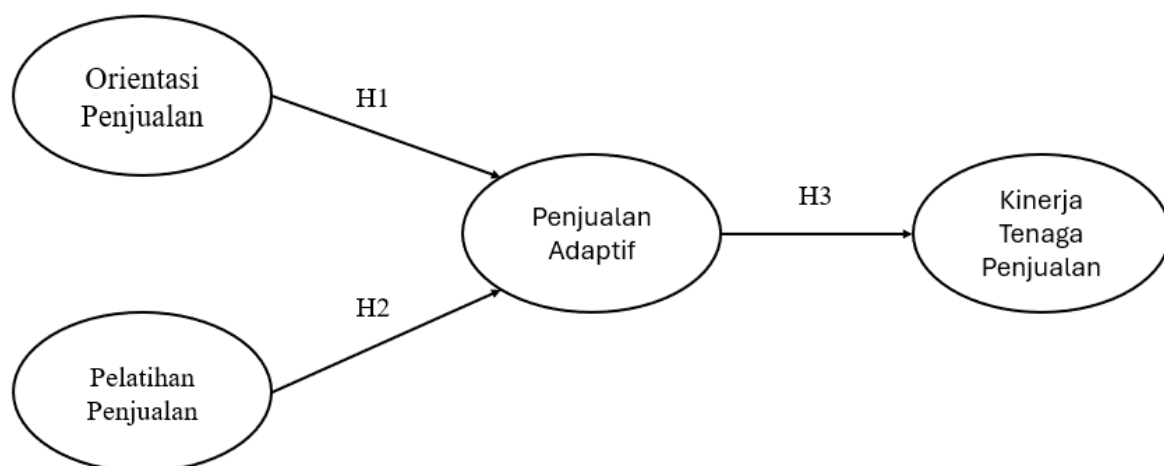
Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja penjual (salesperson performance) merupakan indikator penting dalam kesuksesan bisnis, terutama dalam mencapai target penjualan dan pertumbuhan perusahaan. Kinerja berarti mengevaluasi segala yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan perusahaan (Churchill *et al.*, 1993). Beberapa penelitian menjelaskan bahwa kinerja tenaga penjualan dilihat dari volume penjualan perunit atau pendapatan penjualan (Sundaram *et al.*, 2007) dan margin kontribusi (Bowen *et al.*, 2021). Carlson and Ross (2022) menambahkan bahwa kinerja tenaga penjualan dapat diukur dari pengetahuan mereka tentang produk dan kemampuan nya untuk menjalin relasi dengan pelanggannya.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penjualan adaptif mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan (Hernanto *et al.*, 2022; Limbu *et al.*, 2016; Wong & Tan, 2016). Sebagai proses penjualan, penjualan adaptif memerlukan pengumpulan data tentang ekspektasi pelanggan, menggunakan data tersebut untuk mengembangkan strategi penjualan, mengkomunikasikan strategi tersebut melalui sinyal yang dapat dimengerti, mengukur dampak sinyal tersebut, dan menyesuaikan strategi sesuai kebutuhan (Rianita, 2022). Setiap penjual yang adaptif akan mampu mengubah cara mereka menjual agar sesuai dengan kebutuhan pelanggannya (Retnawati *et al.*, 2018). Perilaku penjualan adaptif ini akan berdampak pada efektifitas penjualan, dimana akan meningkatkan kinerja. Penjual yang cerdas memiliki kemampuan untuk memahami dan menyesuaikan dengan kebutuhan, kecenderungan, danantisipasi konsumen. Dengan melakukan hal ini, mereka dapat memberikan jawaban yang lebih relevan dan disesuaikan, sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya penjualan.

H3: Penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan

Berikut merupakan bentuk model penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini.



Gambar 1. Model Penelitian Empiris

METODE PENELITIAN

Responden

Penelitian ini menggunakan metode survey, dimana untuk memperoleh data digunakan kueioner. Survei dilakukan secara online melalui *Google Forms*. Para peneliti membagikan formulir Google tersebut ke beberapa platform media sosial seperti WhatsApp dan Instagram. Total jumlah responden penelitian ini adalah 250 responden yang merupakan karyawan yang bekerja di bidang marketing. Karakteristik responden berdasarkan usia, yaitu: kategori usia 18-24 sebanyak 103 responden (41.2%), kategori usia 25-30 tahun sebanyak 74 responden (29.6%), kategori usia 31-35

tahun sebanyak 32 responden (12,8%), kategori usia 36-40 sebanyak 25 responden (10%), kategori usia 41-45 sebanyak 14 responden (5,6%), dan kategori usia 51-55 sebanyak 2 responden (0,8%). Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 105 responden berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 145 responden berjenis kelamin wanita.

Pengukuran dan Analisis data

Penelitian ini menggunakan 4 variabel, yaitu orientasi penjualan, pelatihan penjualan, penjualan adaptif dan kinerja tenaga penjualan. Keempat variabel tersebut diukur dengan menggunakan beberapa item (lihat tabel 1). Setiap item diukur dengan menggunakan skala likert (5 skala), dimana jawaban 5 mengindikasikan sangat setuju dan jawaban 1 menunjukkan sangat tidak setuju. Untuk analisis data, kami menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Studi ini lebih cocok untuk PLS-SEM, karena tujuan utamanya adalah meramalkan konstruksi penting (Hair & Alamer, 2022). Untuk mengolah data, kami menggunakan WarpPls versi 8.

Tabel 1. Variabel dan Item Pernyataan

Variabel	Item Pernyataan	Sumber
Orientasi Penjualan (Selling Orientation)	SO1 Saya mempresentasikan suatu produk dengan sangat terbuka sesuai kebutuhan customer	Guenzi and George (2010); Boles <i>et al.</i> (2001); Goad and Jaramillo (2014)
	SO2 Saya mengutamakan jumlah penjualan dibanding kepuasan pelanggan	
	SO3 Saya selalu mengutamakan kebutuhan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya	
	SO4 Saya hanya memberikan rekomendasi penuh terhadap suatu produk atas kebutuhan customer	
Pelatihan Penjualan (Sales Training)	ST1 Pelatihan pengetahuan karyawan terhadap produk yang dijual sangat penting	Hernanto <i>et al.</i> (2022); Leach <i>et al.</i> (2005)
	ST2 Pelatihan sikap saat menawarkan produk atau mempresentasikan produk sangat penting	
	ST3 Pentingnya peningkatan antusias dan kreatif karyawan dalam mempromosikan produk	
	ST4 Dengan melakukan praktik langsung setelah beberapa pelatihan dapat membantu evaluasi kinerja karyawan	
	ST5 Perusahaan perlu melakukan seleksi pelatih profesional sebelum melakukan pelatihan	
	ST6 Perusahaan perlu melakukan seleksi tempat sesuai kebutuhan pelatihan	
Penjualan adaptif (Adaptive Selling)	AS1 Karyawan perlu menyesuaikan promosi penjualan pada tiap customer	Hernanto <i>et al.</i> (2022); Rianita (2022); Yeo <i>et al.</i> (2019)
	AS2 Karyawan harus mampu berkomunikasi dengan emosi yang stabil	
	AS3 Saya segera merubah pendekatan penjualan ketika customer mulai merasa kurang nyaman	

Variabel	Item Pernyataan	Sumber
Kinerja Tenaga Penjualan (Salesperson Performance)	AS4	Karyawan harus mengetahui cara menangani setiap situasi penjualan untuk membantu adaptasi
	SP1	Saya pernah atau sering kali menghasilkan penjualan pada produk yang memberikan margin keuntungan tertinggi
	SP2	Saya selalu menjaga komunikasi untuk mempertahankan pelanggan prioritas
	SP3	saya selalu berhasil mendapatkan kepercayaan pelanggan
	SP4	Saya beberapa kali berhasil melebihi target penjualan
		Boles <i>et al.</i> (2001); Charoensukmongkol and Pandey (2021)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah pertama adalah melakukan uji model pengukuran (measurement model). Pengujian model pengukuran ini dilakukan untuk menguji apakah instrument yang digunakan memiliki validitas konvergen dan reliabilitas yang baik. Uji Validitas konvergen menggunakan faktor loading dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai faktor loading yang dipersyaratkan adalah minimal 0.7 (Hair *et al.*, 2017) sedangkan nilai AVE adalah lebih dari 0.5 (Fornell & Larcker, 1981). Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai faktor loading dan AVE lebih dari yang dipersyaratkan, sehingga disimpulkan bahwa intrumen memiliki validitas yang baik. Pengujian reliabilitas menggunakan composite reliability dan Cronbach alpha. Minimal nilai composite reliability dan Cronbach alpha adalah 0.60 dan 0.60 (Hair *et al.*, 2017). Tabel 2 menunjukkan bahwa reliabilitas instrument sudah baik.

Table 2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel dan Item	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Selling Orientation		0.670	0.890	0.835
SO1	0.787			
SO2	0.828			
SO3	0.823			
SO4	0.835			
Sales Training		0.635	0.912	0.884
ST1	0.813			
ST2	0.788			
ST3	0.858			
ST4	0.787			
ST5	0.751			
ST6	0.779			
Adaptive Selling		0.592	0.853	0.769
AS1	0.730			
AS2	0.772			
AS3	0.812			
AS4	0.761			
Salesperson Performance		0.655	0.884	0.824
SP1	0.738			
SP2	0.840			
SP3				

Variabel dan Item	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
SP4	0.844			
	0.812			

Studi ini mengusulkan 3 hipotesis dan menguji ketiga hipotesis tersebut (lihat table 3). Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi penjualan mampu meningkatkan penjualan adaptif secara signifikan ($\beta = 0.292$; $\rho < 0.001$). Pengujian pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa pelatihan mampu meningkatkan penjualan adaptif secara signifikan ($\beta = 0.567$; $\rho < 0.001$). Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa penjualan adaptif mampu meningkatkan kinerja tenaga penjualan secara signifikan ($\beta = 0.813$; $\rho < 0.001$). Jadi dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis 1 ditolak sedangkan hipotesis 2 dan 3 diterima.

Table 3 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil	Keterangan
H1 : Orientasi Penjualan \square Penjualan Adaptif	$\beta = 0.292$; $\rho < 0.001$	H1 Ditolak
H2 : Pelatihan Penjualan \square Penjualan Adaptif	$\beta = 0.567$; $\rho < 0.001$	H2 Diterima
H3 : Penjualan Adaptif \square Kinerja Tenaga Penjual	$\beta = 0.813$; $\rho < 0.001$	H3 Diterima

Diskusi

Hasil penelitian ini menunjukkan semakin tinggi orientasi penjualan dari tenaga penjualan, maka semakin adaptif strategi penjualannya. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya (Kadic-Maglajlic *et al.*, 2017). Tenaga penjualan juga akan berupaya untuk lebih adaptif dan menyesuaikan dengan pelanggannya. Guenzi *et al.* (2016) menjelaskan bahwa upaya tenaga penjualan supaya lebih adaptif akan tetap dipersepsikan pelanggan sebagai kondisi pemaksaan agar pelanggan membeli produk yang ditawarkan. Agar tujuannya tercapai, tenaga penjualan akan berupaya untuk meningkatkan fleksibilitas penawarannya kepada pelanggan. Teori pemasaran relasional menyatakan bahwa metode ini menumbuhkan kepercayaan (Guenzi *et al.*, 2016) dan komitmen di antara pelanggan, sehingga merangsang perilaku penjualan yang lebih adaptif. Penjualan adaptif berorientasi pada kapasitas tenaga penjualan untuk mengubah strategi dan taktik penjualan sebagai respons terhadap situasi dan umpan balik yang diberikan oleh klien. Akibatnya, tenaga penjualan dengan orientasi penjualan yang kuat menunjukkan penerimaan dan kemampuan beradaptasi yang lebih besar, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan proposal dan interaksi mereka secara lebih efisien untuk memenuhi kebutuhan unik setiap pelanggan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan penjualan mampu meningkatkan penjualan adaptif. Pelatihan penjualan mampu meningkatkan penjualan adaptif melalui beberapa mekanisme yang memperkuat kemampuan penjual untuk memahami dan merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih efektif. Pelatihan penjualan sering kali mencakup pengembangan keterampilan interpersonal dan komunikasi, yang esensial untuk penjualan adaptif. Penjual yang terlatih mampu mendengarkan dengan lebih baik, mengajukan pertanyaan yang tepat, dan memahami bahasa tubuh serta isyarat non-verbal dari pelanggan. Dalam pelatihan penjualan, penjual diajarkan berbagai teknik dan strategi yang dapat disesuaikan dengan berbagai situasi dan tipe pelanggan. Dengan memahami berbagai pendekatan, penjual menjadi lebih fleksibel dan mampu menyesuaikan taktik mereka berdasarkan situasi yang dihadapi.

Hasil studi ini menjelaskan bahwa penjualan adaptif mampu meningkatkan kinerja tenaga penjual. Pendekatan yang lebih adaptif sering kali lebih dihargai dalam konteks penjualan modern karena mampu membangun hubungan dan selali berupaya untuk memuaskan dengan pelanggan, yang pada akhirnya dapat mencapai kinerja penjualan jangka panjang. Penjualan adaptif, yang melibatkan penyesuaian pendekatan penjualan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pelanggan, terbukti efektif dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas tenaga penjual. Hal ini karena penjualan adaptif memungkinkan tenaga penjual untuk lebih responsif dan relevan dalam menghadapi berbagai

situasi dan preferensi pelanggan, sehingga dapat menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik dan mendorong peningkatan penjualan.

Implikasi manajerial dari penelitian ini mencakup peluang untuk merancang program pelatihan yang lebih bertarget dan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan keterampilan adaptif. Hasil penelitian ini secara umum konsisten dengan literatur sebelumnya dan memperkaya pemahaman akademis tentang hubungan antara orientasi penjualan, pelatihan penjualan, penjualan adaptif, dan efektivitas tenaga penjualan. Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang berharga, penelitian ini memiliki keterbatasan, termasuk fokusnya pada satu industri dan penggunaan metode kuantitatif. Disarankan untuk mempertimbangkan pendekatan kualitatif atau metode campuran dan memasukkan variabel tambahan seperti budaya organisasi dan faktor psikologis. Oleh karena itu, penelitian ini membuka pintu untuk pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan, meletakkan dasar bagi strategi pemasaran yang lebih efektif di pasar yang dinamis. Dengan demikian, studi ini tidak hanya memberikan kontribusi pada pemahaman teoretis tentang interaksi antara variabel-variabel yang diteliti, tetapi juga menawarkan kerangka metodologis yang solid. Implikasi praktis dari temuan ini mencakup rekomendasi untuk perusahaan dalam merancang program pelatihan yang lebih terfokus, mengintegrasikan orientasi penjualan yang kuat, dan mendorong pengembangan keterampilan penjualan adaptif.

Implikasi manajerial kedua adalah berfokus pada perilaku penjualan adaptif. Perilaku penjualan adaptif, yang melibatkan kemampuan penjual untuk menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan kebutuhan dan preferensi pelanggan, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja ini. Penjual adaptif mampu menyesuaikan gaya komunikasi mereka, merespons secara cepat dan tepat terhadap masalah atau keberatan, serta memberikan pengalaman yang lebih personal dan memuaskan bagi pelanggan. Ini tidak hanya meningkatkan peluang terjadinya penjualan, tetapi juga membangun loyalitas pelanggan yang lebih kuat. Selain itu, penjual adaptif dapat mengidentifikasi peluang potensial dengan lebih efisien, mengoptimalkan waktu dan sumber daya mereka untuk hasil yang lebih baik. Mereka juga terus belajar dan berkembang melalui interaksi dengan pelanggan dan perubahan pasar, meningkatkan kompetensi dan efektivitas mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, mengintegrasikan perilaku penjualan adaptif melalui pelatihan, mentoring, feedback pelanggan, dan teknologi pendukung dapat secara signifikan meningkatkan kinerja penjual, berkontribusi pada keberhasilan bisnis secara menyeluruh.

SIMPULAN

Penelitian ini berusaha untuk menjawab tujuan penelitian. Studi ini menguji pengaruh pelatihan penjualan, orientasi penjualan, dan penjualan adaptif terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi penjualan dan pelatihan penjualan mampu meningkatkan perilaku penjualan adaptif. Hasil lainnya juga menjelaskan bahwa kinerja tenaga penjualan dapat ditingkatkan melalui perilaku penjualan adaptif.

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi penting, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, pendataan dilakukan secara online sehingga dapat mempengaruhi keakuratan data. Selain itu, penelitian ini hanya melibatkan karyawan pemasaran, sehingga generalisasi hasil harus dilakukan dengan hati-hati. Penelitian di masa depan disarankan untuk mempertimbangkan perbedaan industri dan metode pengumpulan data yang berbeda untuk mencapai validitas yang lebih baik. Penelitian ini dapat mengonfirmasi bahwa terdapat hubungan penting antara orientasi penjualan, pelatihan penjualan, penjualan adaptif, dan kinerja tenaga penjualan, serta penting untuk meningkatkan kinerja penjualan pada tingkat individu dan organisasi. Hal ini menciptakan dasar yang kuat untuk mengembangkan strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, B., & Akbar, M. I. u. D. (2020). Key drivers of salesperson performance: the role of sales antecedents and moderating effect of customer directed extra role behavior. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 15(1), 22-34. doi:10.9734/ajeba/2020/v15i130205
- Aqmala, D., & Ardyan, E. (2019). How does a salesperson improve their performance? The important role of their customer smart response capability. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(2), 223-241. doi:10.22146/gamaijb.35263
- Attia, A. M., Jantan, M. A., Atteya, N., & Fakhr, R. (2014). Sales training: comparing multinational and domestic companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(1), 124-138. doi:10.1108/MIP-02-2013-0029
- Baber, R., Kaurav, R. P. S., & Paul, J. (2018). The selling orientation is centered around maximizing profits by intensifying the firm's sales activities. *Journal of Strategic Marketing*, 28(4), 288-303. doi:10.1080/0965254X.2018.1489880
- Boles, J. S., Babin, B. J., & Brashear, T. G. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1-13.
- Bowen, M., Lai-Bennejean, C., Haas, A., & Rangarajan, D. (2021). Social media in B2B sales: Why and when does salesperson social media usage affect salesperson performance? *Industrial marketing Management*, 96, 166-182. doi:10.1016/j.indmarman.2021.05.007
- Carlson, J. R., & Ross, J. W. T. (2022). When polychronicity affects salesperson performance: The effects of improvisation, role ambiguity, and sales job complexity. *Industrial marketing Management*, 107, 323-336. doi:10.1016/j.indmarman.2022.10.010
- Charoensukmongkol, P., & Pandey, A. (2021). Trait mindfulness and cross-cultural sales performance: The role of perceived cultural distance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(4), 339-353. doi:10.1002/cjas.1638
- Cheng, C.-Y. (2014). A longitudinal study of newcomer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons. *Journal of Business Research*, 67(7), 1430-1438. doi:10.1016/j.jbusres.2013.07.024
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1993). *Sales Force Management*. Homewood, IL.: R. D. Irwin.
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208-1229.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. doi:10.1177/002224378101800313
- Fujii, M. (2024). Do sales control systems affect service–sales ambidexterity and salesperson performance? A job demands–resources perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77. doi:10.1016/j.jretconser.2023.103640
- Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 34(4), 285-301.
- Guenzi, P., De Luca, L. M., & Spiro, R. (2016). The combined effect of customer perceptions about a salesperson's adaptive selling and selling orientation on customer trust in the salesperson: a contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 553-564.
- Guenzi, P., De Luca, L. M., & Troilo, M. (2011). Organizational drivers of salespeople's customer orientation and selling orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(3), 269-285.
- Guenzi, P., & George, L. (2010). Interpersonal trust in commercial relationships. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 114-138. doi:10.1108/03090561011008637

- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). doi:10.1016/j.rmal.2022.100027
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: SAGE Publicaion, Inc.
- Hernanto, Y., Hidayati, N. K., & Basbeth, F. (2022). The influence of sales training and sales experience through adaptive selling behavior on salesperson performance. *Budapest International Research and Critics Institute Journal*, 5(3), 28169-28183. doi:10.33258/birci.v5i3.6896
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. doi:10.1108/EJTD-08-2016-0066
- Kadic-Maglajlic, S., Micevski, M., Arslanagic-Kalajdzic, M., & Lee, N. (2017). Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi-level approach. *Journal of Business Research*, 80, 53-62. doi:10.1016/j.jbusres.2017.06.023
- Kaynak, E., Kara, A., Chow, C. S. F., & Laukkanen, T. (2016). Role of adaptive selling and customer orientation on salesperson performance: Evidence from two distinct markets of Europe and Asia. *Journal of Transnational Management*, 21(2), 62-83.
- Kimura, T., Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2019). The roles of political skill and intrinsic motivation in performance prediction of adaptive selling. *Industrial marketing Management*, 77, 198-208. doi:10.1016/j.indmarman.2018.09.005
- Kusumo, R. R. (2019). Analysis of emotional intelligence, stress, and styles of participative leadership effect to work satisfaction in improving performance of employees PT. Waskita Beton Precast Tbk. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 17(1), 22-41.
- Kwak, H., Anderson, R. E., Leigh, T. W., & Bonifield, S. D. (2019). Impact of salesperson macro-adaptive selling strategy on job performance and satisfaction. *Journal of Business Research*, 94, 42-55. doi:10.1016/j.jbusres.2018.09.015
- Leach, M. P., Liu, A. H., & Johnston, W. J. (2005). The role of self-regulation training in developing the motivation management capabilities of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 269-281. doi:10.1080/08853134.2005.10749063
- Lee, B., & Lee, Y. (2020). A study examining the effects of a training program focused on problem-solving skills for young adults. *Thinking Skills and Creativity*, 37. doi:10.1016/j.tsc.2020.100692
- Limbu, Y. B., Jayachandran, C., Babin, B. J., & Peterson, R. T. (2016). Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: the mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 654-667.
- Locander, D. A., Locander, J. A., & Weinberg, F. J. (2020). How salesperson traits and intuitive judgments influence adaptive selling: A sensemaking perspective. *Journal of Business Research*, 118, 452-462. doi:10.1016/j.jbusres.2020.07.013
- Retnawati, B. B., Ferdinand, A., Herman, L. E., & Ardyan, E. (2018). Salesperson energising relationship: A driver for enhancing salesperson performance. *International Journal of Service, Economics and Management*, 9(3/4), 317-336. doi:10.1504/IJSEM.2018.097790
- Rianita, N. M. (2022). Adaptive selling, personal selling and selling experience on the service personnel performance. *International Journal of Social Science and Business*, 6(3), 364-371. doi:10.23887/ijssb.v6i3.40840
- Ross Gilbert, J., Krush, M. T., Trainor, K. J., & Wayment, H. A. (2022). The (quiet) ego and sales: Transcending self-interest and its relationship with adaptive selling. *Journal of Business Research*, 150, 326-338. doi:10.1016/j.jbusres.2022.06.003
- Santika, D. (2023). Selling orientation–customer orientation (S.O.C.O): Hubungan penerapannya dalam meningkatkan kinerja pemasaran usaha ritel modern di kota Pontianak. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Tehnologi, dan Humaniora*, 6(1), 1-7. doi:10.33753/madani.v6i1.226

- Satormino, C. B., Pelser, J., Wetzels, M., de Ruyter, K., & Grewal, D. (2023). You've lost that learning feeling: Drivers and drawbacks of channel partner disengagement with sales training. *Industrial marketing Management*, 113, 258-276. doi:10.1016/j.indmarman.2023.06.006
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, 36(6), 708-716. doi:10.1016/j.emj.2018.02.002
- Singh, V. L., Manrai, A. K., & Manrai, L. A. (2015). Sales training: A state of the art and contemporary review. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(38), 54-71. doi:10.1016/j.jefas.2015.01.001
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Sundaram, S., Schwarz, A., Jones, E., & Chin, W. W. (2007). Technology use on the front line: How information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 101-112. doi:10.1007/s11747-006-0010-4
- Supriyanto, S., & Ariyanti, M. (2018). The influence of selling training and personal selling on sales force performance, evidence of Indonesia. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(4), 9-23.
- Wahyuningsih, D. W. (2019). The influence of sales force automation and sales training on medical representative performance to improve sales effectiveness. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 2(4), 61-66.
- Wardoyo, P., Rusdianti, E., & Purwantini, S. (2019). Salesforce performance of rural bank: The impact of sales training and experince selling *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9), 1079-1087.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Wibawa, H. T., Rahardja, E., & Sukresna, I. M. (2017). The influence of sales training quality, sales experience, and smart working on salesman performance. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 16(2), 126-144. doi:0.14710/jspi.v16i2.126-144
- Wong, A., Liu, Y., & Tjosvold, D. (2015). Service leadership for adaptive selling and effective customer service teams. *Industrial marketing Management*, 46(April), 122-131. doi:10.1016/j.indmarman.2015.01.012
- Wong, K. L., & Tan, C. L. (2016). Influence of supervisory control on salesperson performance: examining the role of adaptive selling behaviour as a mediator. *Asian Academy of Management Journal*, 21(2), 183.
- Yeo, C., Hur, C., & Ji, S. (2019). The Customer Orientation of Salesperson for Performance in Korean Market Case: A Relationship between Customer Orientation and Adaptive Selling. *Sustainability*, 11(21). doi:10.3390/su11216115